

KINERJA LURAH DALAM ERA OTONOMI DAERAH, STUDI KASUS DI WILAYAH PEMERINTAH KOTA SEMARANG

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh:

Nama : R. WING WIYARSO PJ.

NIM : D4E001023

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2004**

LEMBAR PENGESAHAN

TESIS


KINERJA LURAH DALAM ERA OTONOMI DAERAH, STUDI KASUS DI WILAYAH PEMERINTAH KOTA SEMARANG


Dipersiapkan dan disusun oleh :

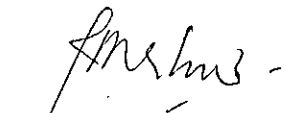
R. Wing Wiyarso PJ
D4E001023

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 24 Desember 2004

Susunan Tim Penguji


Drs. Ali Mufiz, MPA
Pembimbing I


Drs. Yusmilarso, MA


Dra. Kismartini, MSi
Pembimbing II


Drs. Slamet Santoso, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister



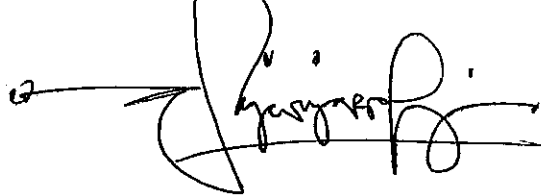
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD
Ketua Program Studi

UPT-PUSTAK-UNDIP	
Nr. Daft:	3113/T/MA/4
Tgl.	17 Juni 05

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, Desember 2004

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Wing Wiyarso PJ', with a horizontal line drawn through the middle of the signature.

R. Wing Wiyarso PJ

RINGKASAN

Pembahasan mengenai kinerja Lurah merupakan hal yang menarik karena dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pada organisasi Kelurahan . Sebagai unit/institusi pemerintah, Kelurahan merupakan ujung tombak yang melayani masyarakat secara langsung, berdasar pengamatan terdapat beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja Lurah di wilayah Pemerintah Kota Semarang Kemampuan Lurah akan sangat mempengaruhi dinamika masyarakat dan kinerja, baik pada organisasi Pemerintah Kelurahan, maupun kinerja Lurah sebagai pejabat pemerintah (pimpinan) pada organisasi Pemerintah Kelurahan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Pemerintahan Kelurahan Sekretariat Daerah Kota Semarang yang melaksanakan evaluasi kinerja Lurah terhadap 177 Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang dan telah dilaksanakan pada sekitar akhir bulan April sampai dengan awal bulan Mei Tahun 2001. Dari data hasil scoring dari hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut, terlihat seolah-olah 177 orang Lurah yang dievaluasi kinerjanya sebagian besar ternyata baik hasilnya, sedangkan yang cukup baik ada 60 orang, dan tidak ada seorangpun yang mendapat sebutan kurang. Meskipun selama ini telah kita ketahui, bahwa sebetulnya masih sering terjadi permasalahan/kasus kejadian terkait dengan kinerja Lurah, baik yang dilaporkan secara langsung oleh masyarakat, maupun yang diekspose oleh Mass Media. Ini merupakan bukti bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut hasilnya tidak akurat, dan juga menunjukkan adanya permasalahan berkaitan dengan masih rendahnya tingkat kualitas kemampuan sumber daya manusia dari Lurah yang bersangkutan.

Ketidak akuratan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut dapat disebabkan karena kekeliruan dalam menentukan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja, maupun kekeliruan dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Lurah tersebut. Dengan berbagai pertimbangan

sebagaimana yang telah diuraikan tersebut di atas, maka peneliti melaksanakan suatu penelitian yang mendalam berkaitan dengan kinerja Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Di samping itu, permasalahan yang akan diteliti sangat berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga masih termasuk dalam ruang lingkup ilmu Administrasi Publik. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja Lurah pada tahun 2001, Pemerintah Kota Semarang sudah pernah melakukan kegiatan penilaian kinerja Lurah yang menggunakan kriteria penilaian, antara lain :

1. Ketaatan
2. Keberhasilan

Diperkirakan pelaksanaan evaluasi kurang akurat karena kemungkinan kesalahan dalam penentuan indikator. Berdasar asumsi tentang ketidakakuratan hasil evaluasi kinerja Lurah, maka peneliti akan melihat perbedaan tingkat kinerja Lurah dengan dasar konsep dan teori. Berdasar identifikasi permasalahan, perumusan permasalahan yang akan diteliti berkaitan dengan tingkat capaian kinerja yang berbeda dari dua kategori capaian kinerja Lurah yang sangat baik dan baik pada wilayah Pemerintah Kota Semarang. Pada kategori Kinerja Lurah sangat memuaskan dalam penelitian ini peneliti abaikan dengan asumsi bahwa jumlahnya sangat kecil dan menghindarkan bias karena tidak sebanding dengan jumlah pada hasil kinerja Lurah lainnya.

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat peneliti simpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan kinerja Lurah pada kedua Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
2. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan indikator akuntabilitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua Kelurahan. Kelurahan dengan

kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik

3. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan indikator akseptabilitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
4. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan indikator responsivitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
5. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor individu yang mencakup kemampuan Lurah dengan didasari mental yang berorientasi pada tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya
6. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis yang mencakup sikap dan perilaku Lurah, proses kegiatan sebagai pembelajaran serta motivasi Lurah dan upaya Lurah menggerakkan motivasi anggota organisasi (bawahan) dan masyarakat dalam mendukung kinerja Lurah.
7. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi yang mencakup pemanfaatan sumber daya, kepemimpinan sebagai modal manajemen organisasi, kemampuan berkomunikasi dan memotivasi serta pelaksanaan kegiatan berdasar struktur dan *job design* sebagai optimalisasi pelaksanaan tanggung jawab organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, diharapkan kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang dapat mencapai tingkat yang baik, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Unsur akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh Lurah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya .
2. Faktor Lurah sebagai individu dengan karakteristik faktor psikologis serta keadaan organisasi dalam ruang lingkup kerja Lurah merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh Lurah. Kondisi ketiga faktor tersebut hendaknya di arahkan lebih berdaya guna dalam memberikan dukungan pada Lurah khususnya dan kinerja anggota organisasi Kelurahan pada umumnya.

ABSTRACT

As government unit/institution, Kelurahan is forefront that serve community directly, based on observation, there are several important factors that influence Lurah performance in Semarang City Government area. Lurah ability significantly community dynamics and performance, whether in Kelurahan Government organization, or Lurah performance as government officer (leader) in Kelurahan government organization. The results of performance evaluation scoring data shows that as if 117 Lurah evaluated for their performance, most of them have good results, and 60 Lurah have fairly results, and none have less performance evaluation. It is assumed that evaluation is inaccurate because error in indicator determination. Based on inaccurate performance evaluation, the author will see the performance difference based on concept and theory. The results show that there is significant difference on Lurah performance in both Kelurahan. Kelurahan with very good Lurah performance evidenced empirically and theoretically have higher performance rate than Kelurahan that have good Lurah performance. Lurah performance with supporting indicators of accountability, acceptability and responsiveness, are influenced by individual, psychological, and organizational factors. Based on the results, it is hoped that Lurah performance in Semarang City Government Are can reach better rate.

Keywords: Lurah Performance, Accountability, Acceptability and Responsiveness

KATA PENGANTAR

Dengan penuh ketulusan dan rasa puji syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia dan rodlo-Nya yang telah dilimpahkan kepada Penulis sekeluarga, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan dan penyelesaian Tesis yang berjudul “KINERJA LURAH DALAM ERA OTONOMI DAERAH, STUDI KASUS DI WILAYAH PEMERINTAH KOTA SEMARANG “ dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian Tesis ini atas Ridho dari Tuhan YME, juga kerja keras, bantuan, bimbingan dan koreksi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Yth. Prof. Drs. Y. Warella MPA.PhD, selaku Ketua Program Pascasarjana Program Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang.
2. Yth. Drs. Ali Mufiz, MPA, selaku dosen pembimbing utama, atas waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
3. Yth. Dra. Kismartini, MSi, selaku dosen pembimbing anggota, atas waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, arahan dan koreksi sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.
4. Yth. Penguji Tesis pada Program Studi MAP Universitas Diponegoro Semarang.
5. Yth Bapak Sukawi Sutarip, SH.SE., selaku Walikota Semarang
6. Rekan – rekan staf Kelurahan di wilayah Pemerintah Kota Semarang yang berkenan membantu dalam memberikan informasi dan bantuan dalam penyusunan Tesis ini .

7. Rekan – rekan mahasiswa MAP Universitas Diponegoro Semarang
8. Ibunda Tercinta, *“hanya ini yang bisa ananda haturkan sebagai bakti kepada Ibunda yang telah banyak memberi dengan segenap kasih Ibunda kepada Ananda.”*
9. Istri dan putra – putri tersayang yang selalu memberikan dorongan bagi penulis selama menempuh studi di MAP Universitas Diponegoro Semarang.
10. Semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan, bimbingan dan pengorbanan tersebut menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu segala saran demi perbaikan Tesis ini akan diterima dengan lapang dada.

Akhirnya, penulis berharap dari tulisan yang sederhana dan jauh dari sempurna ini dapat memberikan manfaat bagi siapa saja yang membaca dan membituikannya .Amien.

Semarang , Desember 2004

Penulis

R. Wing Wiyarso ,PJ

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
PERNYATAAN	iii
RINGKASAN	iv
ABSTRAKS	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xix

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah	1
B. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kegunaan penelitian	18

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	20
A.1. Kajian Organisasi	21
A.2. Kinerja	25
A.3. Akuntabilitas	44
A.4. Akseptabilitas	54
A.5. Responsivitas	60
B. Hipotesis	67

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	68
B. Ruang Lingkup Penelitian	69
C. Lokasi Penelitian	69
D. Variabel Penelitian	70
D. 1. Definisi Konseptual	70
D. 2. Definisi Operasional	71
E. Jenis Dan Sumber Data	74
F. Instrumen Penelitian	74
G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel	75
H. Teknik Pengumpulan Data	77
I. Teknik Analisa Data	78

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian	81
A.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	81
A.2. Kondisi Sosial, Ekonomi dan Hankam	89
A.3. Penyelenggaraan Pemerintahan	90
A.4. Pelaksanaan Pembangunan	94
A.5. Hasil – hasil Pembangunan Kota Semarang	97
B. Hasil Penelitian	105
B.1. Persiapan Penelitian	105
B.2. Pelaksanaan Penelitian	106
B.3. Karakteristik Responden	108

C. Analisis Hasil Penelitian	111
C.1. Penyajian dan Analisis Data Tiap Item	111
C.2. Analisis Uji Beda	149
C.3. Uji Hipotesis	154
D. Diskusi	157
BAB V. PENUTUP	
A. Simpulan	169
B. Saran – Saran	173

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
I.1. Proses Penyelenggaraan Pemerintahan	2
II.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku dan Kinerja	21
II.2. Dimensi Kinerja	29
II.3. Akuntabilitas, Akseptabilitas dan Responsivitas	44
III.1 Alur Pikir Penelitian	73

DAFTAR TABEL

Nomer	Halaman
1.1. Kategori Kinerja Lurah di Wilayah Pemerintah Kota Semarang	17
1.2. Daftar Scoring Hasil Evaluasi Kinerja Lurah	10
3.1. Populasi dan Sebarannya Berdasar Capaian Kinerja Lurah	77
3.2. Sample Berdasar Capaian Kinerja Lurah	77
4.1. karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Usia	108
4.2. Karakteristik Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin	109
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	109
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Keseluruhan	110
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jabatan	110
4.6. Perhatian Lurah terhadap Peraturan Pelaksanaan Kebijakan/regulasi	112
4.7. Perhatian Lurah terhadap Hambatan Pelaksanaan Kebijaksanaan	113
4.8. Perubahan Prosedur pelaksanaan kebijakan/regulasi berkaian adanya hambatan pelaksanaan	114
4.9. Perhatian Lurah terhadap keluhan bawahan	115
4.10. . Perhatian Lurah terhadap kebutuhan bawahan	116
4.11 Tanggung jawab Lurah terhadap kesalahan bawahan	117
4.12. Lurah bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi	118
4.13. Lurah mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan baik	119
4.14. Lurah memiliki kekuatan untuk merubah sikap bawahan	120
4.15. Kedisiplinan Lurah	121
4.16 .Lurah konsisten dalam menjalankan tugasnya	122
4.17 Komitmen terhadap tujuan organisasi	123
4.18. Kepatuhan pegawai pada komitmen terhadap organisasi	124
4.19. Terciptanya kebersamaan antara Lurah dengan bawahan	125
4.20. Lurah memahami target kerja	126

4.21. Capaian target kerja oleh karyawan	127
4.22. Keberhasilan kerja merupakan kepuasan pribadi Lurah	128
4.23. Kepuasan mendukung Lurah lebih bertanggung jawab	129
4.24. Kemampuan Lurah dalam berkomunikasi dan memotivasi	130
4.25 Komunikasi Lurah dimengerti oleh masyarakat	131
4.26 Kejelasan komunikasi berperan dalam mendukung kinerja Lurah	132
4.27 Kemampuan Lurah memotivasi masyarakat	133
4.28. Peran Lurah dalam memberikan motivasi dengan bawahan	134
4.29. Sikap dan perilaku Lurah dalam menjalankan tugas sehari – hari	135
4.30. Sikap dan Perilaku Lurah mendukung kegiatan organisasi	136
4.31. Sikap dan perilaku Lurah sebagai contoh bawahan	137
4.32. Tindakan tepat Lurah dalam situasi yang kurang menguntungkan	138
4.33. Upaya Lurah bertindak tepat dalam memenuhi kebutuhan organisasi	138
4.34. Kegiatan Kelurahan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat	140
4.35. Adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan kelurahan dapat teratasi	141
4.36. Kesesuaian kegiatan Kelurahan dengan program	142
4.37. Kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat	142
4.38 Dukungan masyarakat terhadap program Lurah	143
4.39. Penilaian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah	144
4.40. Perhatian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah	144
4.41. Kesesuaian sikap dan perilaku Lurah dengan harapan masyarakat	145
4.42. Lurah selalu mengamati perkembangan masyarakat	146
4.43. Kesesuaian Tindakan Lurah dengan kondisi masyarakatnya	147
4.44. Nilai strategis Lurah sebagai pemimpin pada pemberdayaan masyarakat	147

4.45. Perhitungan skor aspek AKUNTABILITAS	150
4.46. Perhitungan Skor Aspek AKSEPTABILITAS	151
4.47. Perhitungan Skor Aspek RESPONSIVITAS	152
4.48. Perhitungan Skor Total KINERJA	153
4.49 NPar Tests	155
4.50. Mann-Whitney Test	155

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran A : Ijin Penelitian
2. Lampiran B : Instrumen Penelitian
3. Lampiran C : Output Skor Data
4. Lampiran D : Uji Validitas dan Reliabilitas
5. Lampiran E : Deskripsi Responden
6. Lampiran F : Frekuensi Skor Tiap Item
7. Lampiran G: Tabel Perhitungan Skor
8. Lampiran H: Uji Beda
9. Lampiran I : Lembar Penilaian Kinerja Lurah
10. Lampiran J : Struktur Organisasi Pemerintah Kota Semarang

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Konsep Weber mengenai birokrasi dalam pemerintahan merupakan sebuah sistem yang diasumsikan cukup efektif serta efisien dalam pencapaian tujuan negara (Benveniste, 1999). Konsep ini mempunyai konsekuensi bahwa birokrasi harus menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme, produktivitas, kontrol yang ketat, serta pemerataan pelayanan yang berkeadilan.

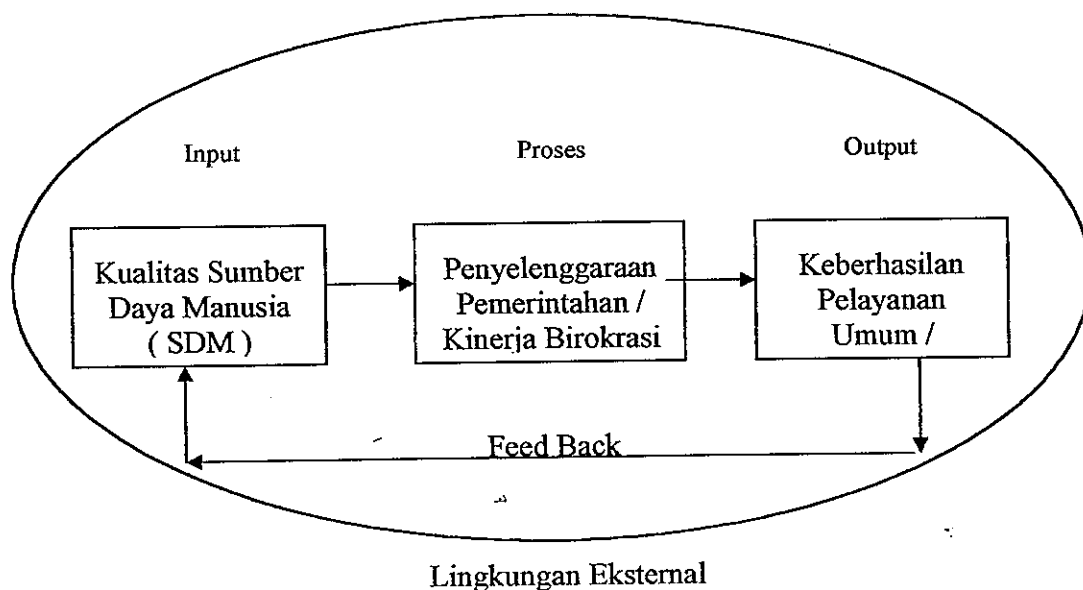
Reformasi pada birokrasi pemerintahan didasarkan pada pemikiran bahwa pada masa mendatang aparatur pemerintah dihadapkan pada suatu kondisi obyektif yang menuntut daya saing tinggi, kecepatan, ketepatan dan keakuratan dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Sementara itu, tuntutan publik terhadap kualitas pelayanan publik telah menjadi fokus perhatian utama (Sabihaini, 2002).

Osborne dan Gaebler (2000:20-25) menyatakan proses reformasi publik pada dasarnya penumbuhan semangat kewirausahaan dalam diri aparatur pemerintah, jiwa ini akan mendorong sektor publik melakukan berbagai upaya perbaikan dan perubahan yang mendasar dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu pengembangan kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia perlu diupayakan secara terus menerus dan sistematis.

Tuntutan kuat yang dilakukan oleh publik kepada Pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan *clean government* dan *good governance* adalah sejalan dengan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh dari Globalisasi. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan harapan baru terhadap perkembangan desentralisasi, paling tidak akan dapat meningkatkan kinerja dari para penyelenggara pemerintahan dalam menghadapi berbagai tuntutan dan harapan, baik yang berasal dari publik / masyarakat umum, maupun yang berasal dari institusinya sendiri.

Gambar I.1

Proses Penyelenggaraan Pemerintahan



Organisasi publik sebagai pelayan masyarakat merupakan suatu wadah yang mempunyai tugas untuk memberikan kemudahan masyarakat dengan memberikan pelayanan. Proses pelayanan itu sendiri diarahkan pada kepuasan masyarakat. Semua sumber daya yang dimiliki dioptimalkan guna pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan daerah dari sentralisitis ke desentralisasi, dan dari terpusatnya kekuasaan pada pemerintah daerah (eksekutif) berubah menjadi *power sharing* antara eksekutif dan legislatif di daerah, perlu disikapi dengan mengubah manajemen pemerintahan daerah.

Bidang manajemen publik juga terjadi perubahan nilai yang semula menganut proses manajemen dimana lebih berorientasi pada kepentingan internal organisasi pemerintahan, telah berubah kearah kepentingan eksternal dengan disertai peningkatan pelayanan dan pendelegasian sebagian tugas pelayanan publik dari pemerintah ke masyarakat ataupun ke pasar. Demikian konsekwensi dari era reformasi yang menuntut diadakannya perubahan secara menyeluruh dalam seluruh sendi kehidupan berbangsa dan bernegara.

Manajemen publik selanjutnya beralih orientasinya dari orientasi yang menekankan kepada proses tindakan administrasi yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penempatan pegawai, pengarahan, pengawasan, pengaturan dan penganggaran menjadi orientasi baru yang lebih menekankan pada proses pembuatan kebijakan dan tindakan pelaksanaan yang meliputi

kegiatan analisis kebijakan, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen informasi, dan hubungan keluar.

Semua perubahan paradigma tersebut perlu diantisipasi oleh seluruh penyelenggara pemerintahan, terutama bagi para kepala daerah khususnya dalam hal pengembangan kapasitas sumber daya manusia di setiap tingkatan jajarannya menjadi suatu prioritas yang harus segera diimplementasikan. Hal ini disebabkan pula karena masyarakat Indonesia lebih dikenal sebagai masyarakat yang kental dengan pola patronase, maka inisiatif perubahan masyarakat selama ini lebih banyak datang atau sering dilakukan oleh pemerintah. Dengan kata lain, pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan lebih mendasarkan pada model *administrative state*. Hal ini merefleksikan bahwa Pemerintah Indonesia dengan segenap aparturnya pada era reformasi ini mengemban tugas penting sebagai *agen perubahan masyarakat*.

Aparatur pemerintah sebagai agen perubahan masyarakat diharapkan mampu berperan sebagai inovator, motivator dan dinamisator dalam pembangunan, sehingga muncul aksioma, jika akan mengembangkan sumber daya manusia Indonesia, maka terlebih dahulu harus dipersiapkan sumber daya manusia dari penyelenggara pemerintahan agar mampu memberikan/memerankan tugasnya sebagai agen pembangunan dengan baik, sebab dengan langkah yang dinilai strategis tersebut diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas manusia Indonesia seutuhnya secara menyeluruh. Dengan demikian, pemerintahan mempunyai peranan yang semakin

penting dalam masyarakat, sehingga dapat dikatakan apabila penyelenggara pemerintahan (birokrasi) dan proses pembangunan merupakan dua hal yang saling mempengaruhi. Kualitas sumber daya manusia inilah yang merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi suatu permasalahan, karena selalu mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kegagalan dalam proses penyelenggaraan pembangunan, atau dapat dikatakan merupakan bentuk kinerja birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

Kualitas sumber daya manusia tersebut termasuk diantaranya kemampuan dan kesiapan dari setiap aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas, fungsi dan peranannya, serta dengan cara bagaimana pemerintah dan aparatnya dalam mengakomodasikan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta kinerjanya. Namun, bagaimanapun baiknya suatu rencana atau konsep pemerintahan dan pembangunan dirumuskan, akan sulit berhasil jika tidak diimbangi dengan ketersediaan aparatur pemerintah yang berketrampilan tinggi, berwawasan luas, berdisiplin tinggi dan mempunyai komitmen yang tulus terhadap kepentingan masyarakat luas.

Kondisi tersebut tidak terkecuali bagi Pemerintah Kelurahan sebagai salah satu ujung tombak organisasi pelayanan publik, karena organisasi penyelenggara pemerintahan di tingkat Kelurahan lebih sering dimarginalkan dan diabaikan jika dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia yang berada di level atasnya.

Pemerintah Kelurahan sebagai salah satu bagian dari birokrasi publik, merupakan suatu wilayah administratif yang kedudukannya berada di paling bawah dalam struktur organisasi pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal tersebut dinyatakan dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 yang berbunyi :

“ Kelurahan adalah suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk yang mempunyai organisasi pemerintahan terendah langsung di bawah Camat, yang tidak berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri “.

Hal demikian menuntut konsekuensi pada penempatan Kelurahan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat atau dengan perkataan lain organisasi Kelurahan merupakan wajah depan dalam penyelenggaraan otonomi daerah, sehingga berbagai bentuk pelayanan harus diselenggarakan dengan prima atau berdaya guna dan berhasil guna.

Harapan terhadap pelayanan prima tersebut senantiasa diartikan terutama pada saat era reformasi sekarang ini. Sebab pelayanan yang prima merupakan suatu bukti bahwa birokrasi Pemerintah Kelurahan mampu mengakomodasikan dan mensinergikan berbagai faktor yang menjadi tuntutan masyarakat, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerjanya.

Harapan masyarakat tersebut saat ini telah dilegalisasi dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah, dimana dalam pasal 67 ayat 4 disebutkan bahwa Kelurahan

dimungkinkan untuk diberi atau mendapat pelimpahan kewenangan dari pemerintah tingkat atasnya.

Hal inilah yang membedakan Kelurahan pada jaman Orde Baru (Undang-undang nomor 5 tahun 1979) dengan Kelurahan masa Orde Reformasi (Undang-undang Nomor 22 tahun 1999). Ketentuan tersebut muncul karena dilandasi suatu pemikiran bahwa setiap masalah harus bisa diselesaikan di tingkat Kelurahan, atau lebih mendekatkan pelayanan kepada sasarannya, yaitu masyarakat. Di samping itu, selain merupakan sasaran / lokasi pembangunan baik yang berskala nasional, regional maupun lokal, Kelurahan juga mempunyai kedudukan, peran dan fungsi Kelurahan, yaitu :

1. Sebagai sumber data dan informasi di tingkat dasar ;
2. Pusat pertumbuhan dan peningkatan jiwa gotong royong di segala bidang ;
3. Pusat pemberdayaan masyarakat di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Dalam Undang-undang nomor 5 tahun 1979 tentang Pemerintahan Desa serta beberapa ketentuan pelaksanaannya, maupun dalam Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah telah disebutkan bahwa Kelurahan dipimpin oleh Lurah, yang diangkat oleh Walikota / Bupati atas nama Gubernur dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat (syarat religius, edukatif, administratif dan politis). Di samping itu ketentuan tentang waktu/masa seseorang diangkat dalam jabatan Lurah tidak disebutkan secara transparan seperti halnya jabatan Kepala Desa. Akibatnya apabila seseorang diangkat dalam

jabatan sebagai Lurah, masyarakat tidak bisa menolak kehadirannya karena tidak didasarkan kepada pemilihan. Atau dengan perkataan lain, walaupun Lurah yang bersangkutan hanya mempunyai pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang rendah, tidak memiliki perhatian terhadap lingkungan kerjanya, tidak peka / tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan dari masyarakat dan organisasinya, bahkan tidak bisa memberikan peningkatan terhadap dinamika masyarakat dan kinerja dari organisasi Pemerintah Kelurahan, masyarakat tidak mempunyai legitimasi untuk bisa menolaknya, terutama pada masa Orde Baru.

Melandasi pemikiran tersebut, serta karena telah terjadi pergeseran paradigma dalam organisasi pelayanan publik atau administrasi negara, maka pemimpin organisasi Pemerintah Kelurahan (Lurah) sebagai salah satu aktor elite pemerintahan di tingkat bawah seharusnya mempunyai, atau dituntut mempunyai pengetahuan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) agar dapat membawa organisasi yang dipimpinnya sampai kepada visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu setiap Lurah harus bisa mewujudkan *quality of work life* di dalam organisasi yang dipimpinnya ataupun terhadap lembaga-lembaga tingkat Kelurahan termasuk warga masyarakat yang dipimpinnya.

Kemampuan Lurah akan sangat mempengaruhi dinamika masyarakat dan kinerja, baik pada organisasi Pemerintah Kelurahan, maupun *kinerja Lurah* sebagai pejabat pemerintah (pimpinan) pada organisasi Pemerintah Kelurahan. Oleh karena itu pencapaian tujuan suatu organisasi Pemerintahan Kelurahan di samping tergantung kepada pendidikan formal yang dimiliki oleh pemimpinnya

dalam hal ini Lurah, juga sangat tergantung dari kemampuan dari Lurah yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang diembannya.

Sebagai daerah otonom, Kota Semarang yang merupakan Ibukota dan pintu gerbang Propinsi Jawa Tengah harus dapat mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya menurut prakarsa sendiri dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh sebab itu Pemerintah Kota Semarang harus mampu menggali dan memberdayakan potensi yang ada untuk dapat meningkatkan pembangunan di segala sektor serta meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Dalam memberdayakan Pemerintahan Kelurahan dan mendongkrak kualitas sumber daya manusia dari Lurah beserta perangkatnya, Pemerintah Kota Semarang telah melakukan berbagai macam upaya, antara lain dengan jalan menyerahkan sebagian tugas pemerintahan oleh Walikota Semarang kepada para Lurah, penyelenggaraan pelatihan-pelatihan teknis bagi para Lurah dan perangkatnya, serta melaksanakan evaluasi terhadap kinerja dari Lurah yang bersangkutan.

Semua hal tersebut dimaksudkan untuk mendekatkan dan meningkatkan kualitas pelayanan Pemerintah Kota Semarang kepada masyarakat, yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja dari penyelenggara pemerintahan (birokrasi), meskipun ternyata upaya-upaya yang dilakukan tersebut, ternyata belum

sepenuhnya dapat berhasil dengan optimal dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Pemerintahan Kelurahan Sekretariat Daerah Kota Semarang yang melaksanakan evaluasi kinerja Lurah terhadap 177 Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang dan telah dilaksanakan pada sekitar akhir bulan April sampai dengan awal bulan Mei Tahun 2001, maka didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2

DAFTAR SCORING

HASIL EVALUASI KINERJA LURAH

NILAI	SEBUTAN	JUMLAH	%
100-90,00	Memuaskan	3	1,69 %
89,99 – 80,00	Sangat Baik	122 orang	69,93 %
79,99 – 70,00	Baik	52 orang	29,38 %
≤ 69,99	Cukup	-	-
J u m l a h		177 orang	100 %

Sumber : Data rekapitulasi Nilai yang dihimpun oleh Bagian Pemerintahan Kelurahan Setda Kota Semarang TA.2001.

Dari data hasil scoring dari hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut, terlihat seolah-olah 177 orang Lurah yang dievaluasi kinerjanya sebagian besar ternyata baik hasilnya, sedangkan yang cukup baik ada 60 orang, dan tidak ada seorangpun yang mendapat sebutan kurang. Meskipun selama ini telah kita ketahui, bahwa sebetulnya masih sering terjadi permasalahan/kasus kejadian terkait dengan kinerja Lurah, baik yang dilaporkan secara langsung oleh masyarakat, maupun yang diekspose oleh Mass Media. Ini merupakan bukti bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut hasilnya tidak akurat, dan juga menunjukkan adanya permasalahan berkaitan dengan masih rendahnya tingkat kualitas kemampuan sumber daya manusia dari Lurah yang bersangkutan.

Ketidak akuratan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut dapat disebabkan karena kekeliruan dalam menentukan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja, maupun kekeliruan dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Lurah tersebut.

Dengan berbagai pertimbangan sebagaimana yang telah diuraikan tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melaksanakan suatu penelitian yang mendalam berkaitan dengan kinerja Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Di samping itu, permasalahan yang akan diteliti sangat berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga masih termasuk dalam ruang lingkup ilmu Administrasi Publik.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

B.1. Identifikasi Masalah

Data jenis permasalahan/kasus kejadian yang berkaitan dengan Lurah di wilayah Pemerintah Kota Semarang, menurut data dari Bagian Pemerintahan Kelurahan Setda Kota Semarang, antara lain sebagai berikut :

- a. Pada saat jam kerja tidak berada ditempat tanpa alasan jelas ;
- b. Administrasi yang kurang tertib ;
- c. Kurang dapat bekerja sama dengan rekan sejawat ;
- d. Kekurangmauannya untuk hadir dalam undangan atau pertemuan di tingkat Kelurahan
- e. Kurang peka terhadap tuntutan dan harapan yang ada di lingkungan internal maupun eksternalnya ;
- f. Indisipliner dalam pelaksanaan tugas ;
- g. Protes tertulis atau pernyataan-pernyataan (demonstrasi atau unjuk rasa) yang ditujukan kepada Lurah ataupun atasan langsung Lurah.

Hal tersebut menunjukkan bukti bahwa masih ada permasalahan berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia dari Lurah yang bersangkutan sebagai pimpinan organisasi Pemerintah Kelurahan, khususnya yang berkaitan dengan masih rendahnya tingkat kemampuan yang dimiliki. Sedangkan, apabila

Lurah telah memiliki kualitas dan kemampuan yang sesuai dengan harapan organisasi dan masyarakat, maka Lurah tersebut akan didukung, yang dapat berupa dukungan moril kegiatan, hingga sampai kepada dukungan dana, baik dari rekan sejawat maupun dari masyarakat di lingkungannya.

Disamping itu, masih banyak kasus-kasus yang mencuat ke permukaan, baik yang dilaporkan oleh masyarakat kepada Pemerintah Kota Semarang, maupun yang tidak dilaporkan bahkan telah diekspose oleh Mass Media, yang pada intinya berkaitan dengan masalah kinerja Lurah sebagai pimpinan atau leader dari tingkat organisasi penyelenggara pemerintahan yang paling bawah dan langsung berhadapan dengan masyarakat umum sebagai pihak yang berkepentingan (Stakeholder/user) dengan pelayanan yang dilakukan olehnya.

Perubahan paradigma desentralisasi sesuai UU Nomor 22 Tahun 1999 yang disebabkan oleh perubahan dalam banyak faktor seperti politik, ekonomi, sosial dan teknologi perlu diantisipasi dengan mempersiapkan perangkat daerah agar cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut, yang diawali dari peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Guna mengantisipasi perubahan dimaksud, maka Lurah yang merupakan salah satu perangkat daerah, dalam melaksanakan misinya dituntut memiliki kreativitas, semangat pelayanan dan jiwa wirausaha sebagai salah satu strategi untuk dapat mewujudkan masyarakat yang sejahtera.

Untuk menumbuhkan kreativitas, semangat pelayanan dan jiwa wirausaha dari para perangkat Kelurahan tersebut harus dimulai dari desentralisasi

kewenangan yang nyata. Sehingga diperlukan adanya perubahan orientasi menuju organisasi yang digerakkan oleh misi (tujuan dasar) dan bukan aturan yang kaku. Birokrasi pada tingkat pemerintah kota membantu menetapkan misi organisasi Pemerintah Kelurahan. Organisasi yang digerakkan oleh misi akan memberi kebebasan para karyawannya dalam mencapai misi organisasi dengan metode paling efektif yang dapat ditemukan (David Osborne dan Ted Gaebler, 2000). Dari beberapa hal tersebut di atas semua permasalahan bermuara pada telaah tentang kinerja.

Kinerja (*Performance*) menurut *Scermer horn / Hunt / Osborn* dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

- a. Faktor-faktor Individu yang terdiri dari : 1) kemampuan dan keahlian ;
2). latar belakang dan 3). Demografi
- b. Faktor-faktor Psikologi yang terdiri dari : 1). sikap ; 2). kepribadian; 3).
pembelajaran dan 4). Motivasi
- c. Faktor-faktor Organisasi yang terdiri dari : 1). sumber daya ; 2).
kepemimpinan ; 3). penghargaan ; 4). struktur dan 5). *job design*.

Perlu kita ketahui pula bahwa, setiap gerak langkah kegiatan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Adapun faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi kinerja (Gibson, 1996) adalah :

1. Relevansi pendidikan / ketrampilan ;
2. Pengalaman / senioritas ;

3. Motivasi interelasi ;
4. Insentif ;
5. Kebanggaan karyawan akan profesinya (Sulisty, 1997).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, dapat ditangkap substansi tentang organisasi yang digerakkan oleh misi. Sehingga, apabila organisasi Pemerintahan Kelurahan sudah digerakkan oleh misi, maka perangkat Kelurahan tidak perlu lagi menunggu perintah ataupun petunjuk dari organisasi yang memiliki level di atasnya dalam melaksanakan pelayanan publik dan menyelenggarakan pemerintahan. Oleh karena itu, organisasi Pemerintahan Kelurahan, dalam hal ini Lurah sebagai leader di jajarannya harus memiliki kualitas kemampuan sumber daya manusia yang memadai guna keberhasilan pelaksanaan misi dalam menyelenggarakan pemerintahan serta pelaksanaan pelayanan publik di wilayah kerjanya.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja Lurah pada tahun 2001 , Pemerintah Kota Semarang sudah pernah melakukan kegiatan penilaian kinerja Lurah yang menggunakan criteria penilaian , antara lain :

1. Ketaatan
2. Keberhasilan

Dengan kriteria lebih jelas pada lampiran penilaian kinerja Lurah :

Diperkirakan pelaksanaan evaluasi kurang akurat karena kemungkinan kesalahan dalam penentuan indikator . Berdasar asumsi tentang ketidak

akuratan hasil evaluasi kinerja Lurah, maka peneliti akan melihat perbedaan tingkat kinerja Lurah dengan dasar konsep dan teori yang peneliti paparkan sebagai dasar alur berpikir .

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja Pemerintah Daerah termasuk di dalamnya Kelurahan maupun Lurah sebagai pimpinannya belum merupakan suatu tradisi yang populer. Yang ada hanya penilaian kinerja individual yang cenderung bersifat *arbiter*, sehingga kurang tepat, kurang relevan dan memberi peluang terhadap penilaian yang subjektif. Oleh karena itu berdasarkan kenyataan dengan membandingkan teori-teori di atas pada kesempatan ini Penulis berusaha untuk mengetahui sejauh mana tingkat kinerja Lurah sebagai pimpinan organisasi pelayanan publik (Pemerintah Kelurahan) berdasarkan faktor-faktor yang ada. Dari faktor individu, psikologis maupun organisasi yang mempengaruhi kinerja Lurah dengan indikator aspek akuntabilitas, akseptabilitas maupun responsivitas akan dilihat tingkat perbedaan pada masing – masing Lurah dengan kategori yang mereka capai. Dari 177 Lurah yang ada pada wilayah Pemerintah Kota Semarang terbagi menjadi 3 kategori beserta klasifikasi penilaiannya. Hasil capaian kinerja Berikut tabel data kelurahan beserta kategori dalam capaian kinerja Lurah

Tabel I.1.

Kategori Kinerja Lurah di Wilayah Pemerintah Kota Semarang

	MEMUASKAN	SANGAT BAIK	BAIK
	100 – 90,00	89,99 – 80,00	79,99 – 70,00
JUMLAH KELURAHAN	3	122	52

Sumber : Laporan Tahunan Kinerja Lurah Desember 2001

Dasar penilaian dan hasil penilaian lengkap pada lampiran .

B.2. Perumusan Masalah

Berdasar identifikasi permasalahan , perumusan permasalahan yang akan diteliti berkaitan dengan tingkat capaian kinerja yang berbeda dari dua kategori capaian kinerja Lurah yaitu: sangat baik dan baik pada wilayah Pemerintah Kota Semarang. Pada kategori Kinerja Lurah sangat memuaskan dalam penelitian ini peneliti abaikan dengan asumsi bahwa jumlahnya sangat kecil dan menghindarkan bias karena tidak sebanding dengan jumlah pada hasil kinerja Lurah lainnya.

Bertitik tolak dari hal tersebut di atas, Penulis mencoba untuk merumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu : apakah terdapat perbedaan tingkat Kinerja Lurah antara Lurah yang tergolong sangat baik dengan Lurah yang tergolong baik dari hasil capaian kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dalam setiap penelitian perlu diketahui maksud dan tujuan penelitian, ada beberapa ahli yang mengemukakan teori tentang tujuan penelitian. Menurut Hadi (1987:4) tujuan penelitian adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah: untuk melakukan uji beda terhadap Kinerja Lurah ditinjau dari indikator akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas .

D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Kegunaan teoritis

- Guna-memahami tingkat perbedaan kinerja Lurah dan dilihat dari aspek yang mendukungnya .
- Guna memahami factor dominan yang mempengaruhi kinerja Lurah

2. Kegunaan Praktis

Sedangkan kegunaan praktis yang ingin didapat dari penelitian ini yaitu :

1. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, pengetahuan dan pemahaman tentang kinerja Lurah beserta aspek dan faktor yang mempengaruhi, serta aspek dan indikator-indikator yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja Lurah tersebut ;
2. Bagi Pemerintah (Kota Semarang), hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan/rekomendasi yang dapat dijadikan bahan dalam menyusun strategi manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja Lurah dan pola pengembangan karier seorang Lurah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

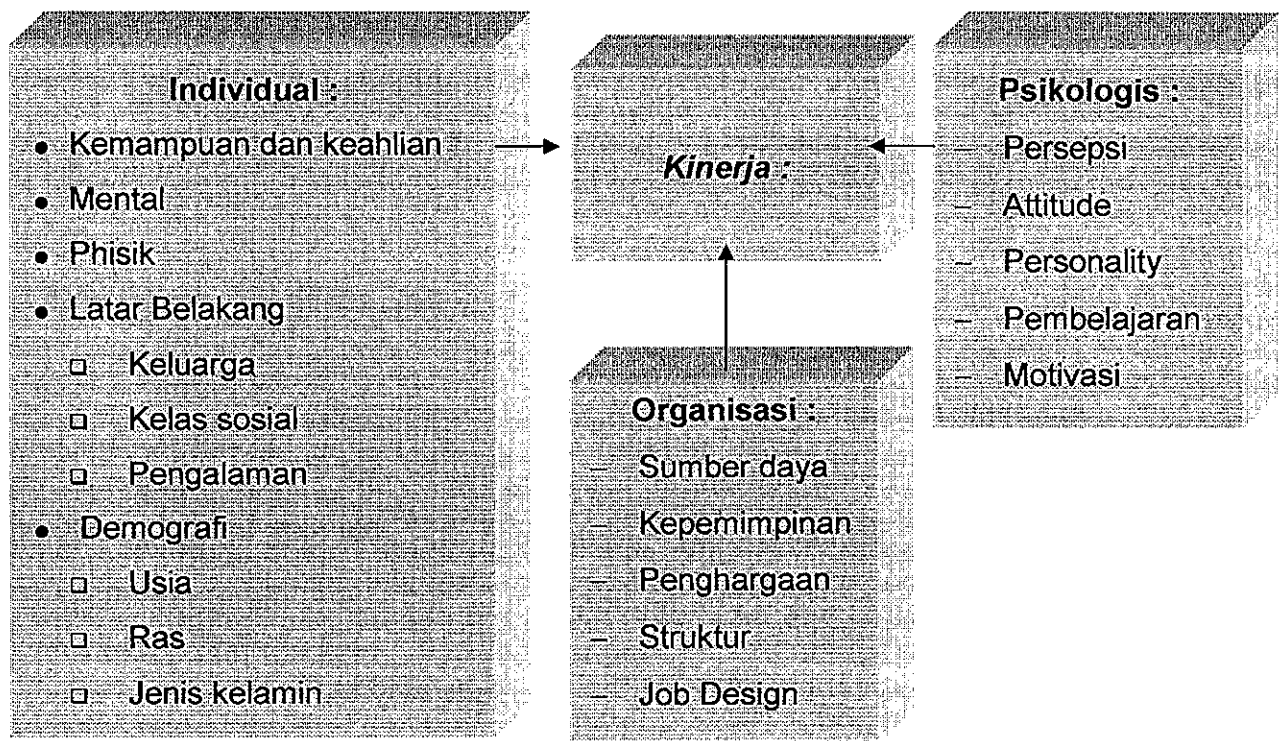
Adanya globalisasi yang terus bergulir dengan cepatnya serta didukung dengan kemajuan teknologi yang semakin berkembang dan canggih serta semakin terbatasnya sumber-sumber daya yang ada seperti sumber daya alam, modal dan sumber lainnya, maka organisasi publik (pemerintah) maupun organisasi privat (swasta) berusaha untuk menggunakan sumber-sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang melibatkan sumber daya manusia diperlukan adanya kemampuan untuk dapat memahami adanya perbedaan-perbedaan individu sebagai anggota organisasi seperti: perbedaan jenis kelamin, umur, pendidikan keterampilan, kemampuan kepribadian, sikap, kebutuhan atau kepentingan serta status sosial seseorang yang semuanya dalam rangka untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan kelangsungan serta perkembangan organisasi yang ada.

Adanya perbedaan-perbedaan persepsi dan pandangan dari masing-masing orang di dalam organisasi hendaknya dapat disatukan atau dikelola agar dapat memberikan kontribusi positif terhadap organisasi yang ada terutama dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat (publik). Oleh sebab itu pembahasan terhadap kinerja aparatur pemerintah tidak akan terlepas dari dimensi organisasi. Konsep dasar yang digunakan dalam

penelitian ini mendasarkan pada pemikiran *Scermerhon* yang tercermin dalam gambar dibawah ini :

Gambar II.1

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku dan Kinerja



Sumber : *Managing Organization Behavior, Scermerhon, 1996;pg.107.*

A.1. KAJIAN ORGANISASI

Berbicara mengenai kelembagaan Pemerintah (birokrasi) yang merupakan salah satu bentuk organisasi publik, maka menurut *Waldo* (1971,17), organisasi didefinisikan sebagai suatu struktur hubungan antar pribadi yang berdasarkan atas wewenang formil dan kebiasaan dalam suatu sistem administrasi. Organisasi menunjukkan struktur dari

pada administrasi, sedangkan manajemen menunjukkan fungsinya. Keduanya saling bergantung dan tidak dapat saling dipisahkan satu sama lain. Organisasi melihat administrasi dalam keadaan yang statis dan mencari pola, sedangkan manajemen melihat administrasi dalam keadaan dinamis dan bergerak.

Paradigma kelembagaan pemerintah pada masa lalu lebih bercorak organisasi mekanik yang menganggap bahwa organisasi sebagai suatu alat/mesin yang bekerja dengan suatu keteraturan dan keajegan tertentu yang hanya menekankan pada suatu tingkat produktivitas tertentu, yang ingin mencapai taraf efisiensi tertentu dan yang dikendalikan oleh suatu legitimasi otoritas pimpinan.

Paradigma ini sejalan dengan konsep organisasi birokrasi yang dirumuskan oleh *Weber* (dalam *Osborne and Gaebler*, 1992;9), dimana birokrasi bermakna sebagai suatu metode organisasi yang rasional dan efisien. Hal ini mengandung pengertian, bahwa dengan otoritas hirarkis dan spesialisasi fungsional yang melekat pada dirinya, maka birokrasi memiliki kemungkinan untuk melaksanakan tugas-tugas besar dan kompleks secara efisien. Bahkan *Weber* menegaskan keunggulan organisasi birokrasi, dimana alasan yang jelas bagi kemajuan organisasi yang birokratis selalu berupa keunggulan teknisnya atas bentuk organisasi lain manapun. Ketepatan, kecepatan, kejelasan, pengurangan friksi dan biaya material serta personal, semua ini ditingkatkan sampai titik optimum dalam pemerintahan yang sangat birokratis (1992;11).

Namun pada perkembangannya, paradigma organisasi mekanik ini pada kenyataannya sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan kebutuhan yang ada di lapangan, sehingga perlu dikembangkan kearah corak organisasi organik, yang memandang organisasi sebagai suatu sistem yang menekankan pada unsur manusia sebagai pelaku utama. Dalam paradigma organisasi organik ini, efisiensi dan efektifitas bukan merupakan aspek utama dalam pencapaian tujuan organisasi, sebab hasil produk / output tidak dipandang sebagai hal yang utama. Aspek yang dianggap lebih penting dalam organisasi organik ini adalah adanya keseimbangan antara faktor manusia dengan faktor lingkungannya.

Gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi pemerintah sebagai organisasi sektor publik ternyata telah mengalami suatu proses perubahan, khususnya dalam paradigma organisasi birokrasi dari organisasi yang kaku menuju yang lebih adaptif dalam rangka menuju model pemerintahan yang lebih efektif. Dengan dilandasi oleh keinginan untuk menciptakan suatu organisasi pemerintahan/birokrasi yang lebih efektif tersebut, maka Osborne and Gaebler menawarkan sepuluh prinsip sebagai upaya reengineering pemerintahan (1992;23), antara lain :

1. Pemerintahan Katalitik (*catalytic government*) ;
2. Pemerintahan milik rakyat (*community owned government*) ;
3. Pemerintahan yang kompetitif (*competitive government*) ;

4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi (*mission driven government*) ;
5. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result oriented government*) ;
6. Pemerintahan yang berorientasi pelanggan (*customer driven government*) ;
7. Pemerintahan wirausaha (*enterprising government*) ;
8. Pemerintahan antisipatif (*anticipatory government*) ;
9. Pemerintahan desentralisasi (*decentralized government*) ;
10. Pemerintahan yang berorientasi pasar (*market oriented government*).

Perumusan kesepuluh prinsip tersebut, diharapkan akan dapat meningkatkan praktik pelaksanaan pemerintahan oleh organisasi birokrasi, sehingga kelembagaan pemerintahan dapat lebih ramping, terdesentralisasi, berani bersaing, mengutamakan konsumen, inovatif, fleksibel, kreatif dan seefektif mungkin. Untuk itu, organisasi birokrasi perlu diarahkan pada bentuk pemerintahan wirausaha yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

“...pemerintahan wirausaha mendorong kompetisi antar pemberi jasa, memberi wewenang kepada masyarakat untuk melakukan kontrol kepada masyarakat, mengukur kinerjanya dengan berdasarkan pada hasil dan bukan masukan. Mereka digerakkan oleh tujuan dan misi, bukan oleh ketentuan dan peraturan. Mereka mendefinisikan klien mereka sebagai pelanggan dan menawarkan kepada mereka banyak pilihan. Mereka lebih suka mencegah masalah sebelum muncul, mereka mencurahkan energinya untuk memperoleh uang. Mereka mendesentralisasikan wewenang dengan menjalankan manajemen partisipatif, dan lebih menyukai

mekanisme pasar. Di samping itu, mereka juga mengkatalisasi semua sektor pemerintah, swasta dan lembaga sukarela ke dalam tindakan untuk memecahkan masalah masyarakatnya.” (1992;26-27).

Adapun beberapa macam upaya pendekatan yang dapat dilakukan dalam rangka melaksanakan perubahan organisasi birokrasi menjadi seperti yang dirumuskan oleh Osborne and Gaebler tersebut, menurut *Waldo* (dalam *Frederickson*, 1984;37) sebagai berikut :

1. Melakukan perubahan dalam struktur, yaitu dengan mendesign kembali organisasi, melakukan desentralisasi dan mengubah arus kerja ;
2. Cara pendekatan teknostruktural, yakni mendesign struktur dan operasi kerja ;
3. Perubahan dalam teknologi, dengan mendesign kembali operasi kerja ;
4. Perubahan dalam orang-orang, yaitu perubahan dalam ketrampilan, sikap, harapan dan pandangan.

A.2 KINERJA

Di dalam menilai keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, salah satu konsep yang sering dipergunakan adalah *performance* atau “ kinerja “. Bahkan tujuan utama perubahan dalam organisasi adalah perbaikan kinerjanya (*improving performance*), seperti yang ditulis dalam INTERPLAN (1969;15), yaitu “*Performance is the primary*

criterion for judging organization “. Selanjutnya dikatakan pula bahwa “ *Performance is primary. It is necessary to know the kind of quantity and quality of services provided : the cost of providing such outputs ; the benefits and damages that flow from providing them at this cost ; also how to change benefits outputs cost relations, both directly and by changing the structure or the environment*” (INTERPLAN,1969;67).

Adapun batasan atau definisi mengenai kinerja sangat beraneka ragam tergantung dari sudut pandang dan tujuan masing-masing organisasi misalnya apakah untuk mencapai keuntungan atau untuk mencapai kepuasan pelanggan. Di samping itu definisi kinerja juga tergantung dari bentuk organisasi itu sendiri, misalnya apakah organisasi publik, organisasi sosial, organisasi bisnis, dan lain sebagainya.

Rue dan Byars (dalam Samudra Wibowo, dkk, 1994;35) mengemukakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “ *the degree of accomplishment* “. Dengan perkataan lain kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil. Bagi setiap organisasi, penilaian terhadap kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting. Penilaian itu dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Sedangkan menurut James B. Whittaker dalam bukunya “*The Government Performance Result Act of 1993*” menyebutkan bahwa

pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Sementara itu Osborne (1990) dalam tulisannya yang berjudul *Organizational Theory : An Integrated Approach* mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dan dalam “*Reference Guide* “ *Province of Alberta Canada* disampaikan pula bahwa pengukuran Kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman/penghargaan, akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Akhirnya, pendapat lain juga dikemukakan oleh Effendi yang mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau Pegawai Negeri Sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu.

Bertitik tolak dari pendapat-pendapat tersebut di atas, maka pengertian kinerja akan menunjuk pada ratio antara input dan output, sehingga dalam pengertian kinerja tersebut paling tidak ada 3 unsur,

yaitu efisiensi, efektivitas serta effect dan impact dari kegiatan yang telah dilakukan.

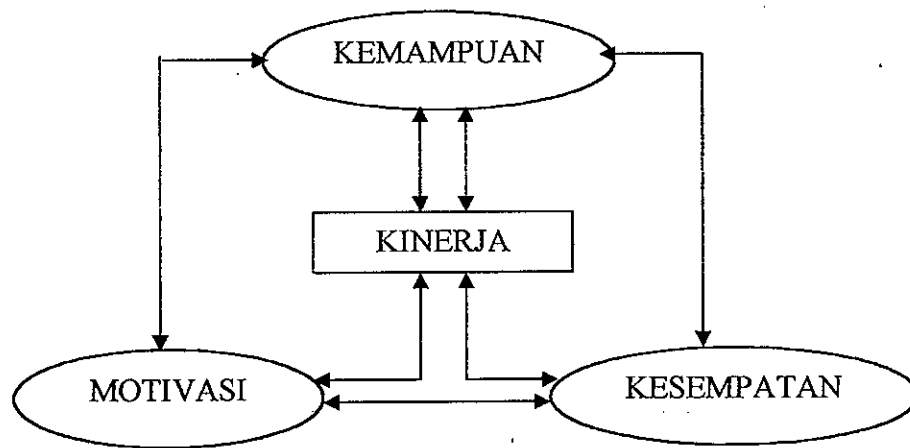
Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan yang paling atas. Seiring dengan era reformasi dan era otonomi daerah ini, masyarakat banyak menuntut agar pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut, tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan semakin baik pula kinerja organisasi.

Sedangkan pengertian kinerja pegawai / karyawan menurut Robbins (1996;218) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan keinginan (*obsession*), yaitu $\text{kinerja} = F(A \times M \times O)$. Di samping motivasi perlu juga dipertimbangkan faktor kecerdasan dan ketrampilan untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan. Kesempatan untuk meningkatkan kinerja perlu didukung meskipun seorang karyawan tersebut mungkin tidak bersedia dan tidak mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala

dari kinerja. Dimensi kinerja tersebut dapat digambarkan pada halaman berikut :

Gambar II. 2

Dimensi Kinerja



Sumber : Robbins (1996:87)

Sesuai dengan gambar diatas, seorang karyawan yang dinilai mempunyai kinerja yang rendah belum tentu yang bersangkutan mempunyai kecakapan yang rendah, sebab sebenarnya lingkungan kerja juga turut menentukan pencapaian kinerja. Seperti apakah karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lain. Jika karyawan

tersebut tidak mendapatkannya maka jelas kinerja akan terganggu. Robbins juga menjelaskan bahwa fokus dari kinerja pegawai adalah bagaimana memperbaiki produktifitas, mengurangi kemangkiran, meningkatkan pendidikan dan latihan, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, ia menyatakan bahwa kinerja karyawan sebagai fungsi interaksi antara kemampuan dan motivasi, jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif oleh kecerdasan dan ketrampilan (yang digolongkan dalam label kemampuan) haruslah dipertimbangkan selain motivasi. Dalam teori Robbins tersebut juga ditambahkan kesempatan untuk berkinerja, yang diartikan sebagai tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari absennya rintangan-rintangan yang dapat mengendalai seorang karyawan dalam berkinerja seperti sarana prasarana kerja yang tidak memadai, dan lain sebagainya. Sehingga menurut Robbins kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi dan kesempatan, baik kemampuan itu atas dasar kecerdasan ataupun ketrampilan, namun ia tidak membahas fungsi-fungsi lain yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Robbins (1996), pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal, dan penilaian kinerja tersebut mencakup : (1) Kerjasama, (2) Kepemimpinan, (3) Kualitas pekerjaan, (4) Kemampuan teknis, (5)

Inisiatif, (6) Semangat, (7) Daya tahan kerja / kehandalan, dan (8) Kuantitas pekerjaan.

Penilaian kinerja pegawai memainkan peranan yang sangat penting dalam mengukur tingkat keberhasilan seorang pejabat birokrasi ditempat bekerja. Kinerja yang baik merupakan cermin bahwa seseorang karyawan tersebut mempunyai kapasitas dan kapabilitas yang baik dalam melaksanakan tugasnya (*akuntabel*), peka terhadap aspirasi dan kebutuhan dari lingkungan internal maupun eksternal (*responsif*), sehingga yang bersangkutan bisa diterima oleh lingkungannya (*akseptabel*). Jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah dibakukan, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kembali *progress report* atau kemajuan karyawan dan selanjutnya menyusun rencana peningkatan kinerja kembali (Dessler,1992;83). Sebab penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler,1992;87).

Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi mencakup pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja antar hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Soeprihanto,1996;2). Oleh karena itu menurut Dessler (1992;514–516), ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi dalam penilaian kinerja yang populer yaitu :

- a. Kualitas pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, penampilan, dan penemuan keluarga ;
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi : volume keluaran dan kontribusi ;
- c. Kompensasi yang diperlukan, meliputi : membutuhkan saran, arahan, atau perbaikan ;
- d. Kehadiran meliputi : regularitas, dapat dipercayai / diandalkan dan ketepatan waktu ;
- e. Konsentrasi, meliputi : pencegahan pemborosan kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Selanjutnya As'ad (1995;56) mengemukakan pendapat *Mainer* (1965) bahwa perbedaan *performance* kerja antara orang yang satu dengan orang lain dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan *performance* kerja yang berbeda dalam situasi kerja yang berbeda pula. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *performance* kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Perilaku dan kinerja individu sebagaimana tersebut di atas adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan dapat dicapai bila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Dengan demikian kinerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi;
- b. Upaya kerja (*work effect*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu ;
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu, seperti sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Dengan demikian tingkat kinerja sangat berhubungan dengan faktor individual dan faktor organisasi. Faktor individual mencakup aspek fisiologis dan psikologis. Aspek psikologis meliputi tingkat kemampuan, motivasi, sikap, persepsi, kepribadian dan pembelajaran. Aspek fisiologis mencakup demografi dan latar belakang sosial ekonomi. Sedangkan faktor organisasi mencakup struktur, teknologi, lingkungan kerja dan praktek manajemen.

Menurut Simamora (1997;415-416), faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk menunjukkan peningkatan kinerja pegawai dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan tugas memenuhi standar dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan kapasitas pegawai. Dalam

penilaian kinerja kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu akan diperhitungkan. Umpan balik kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan seluruh anggota organisasi.

Kemudian As'ad (1995;63) menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam mata pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran *out put* yang pasti. Hal seperti ini tentunya terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif.

Simamora (1997;418-419) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

- a. Memikat dan menekan sejumlah pegawai kedalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perpindahan karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan.
- b. Penyelesaian tugas terandakan. Tolak ukur minimal dan kualitas kinerja pastilah dicapai.
- c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan yaitu :
 1. Kerja sama, tingkat terhadapnya individu meminta masukan dari rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi ;
 2. Tindakan produktif, tingkat terhadapnya karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi ;

3. Gagasan konstruktif, tingkat terhadapnya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kualitatif untuk memperbaiki organisasi ;
4. Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terikat dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi menjadi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik ;
5. Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan, dan masyarakat umum.

Sedangkan menurut *Whittaker*, beberapa elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja adalah :

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan ;
- b. Pengembangan ukuran yang relevan ;
- c. Pelaporan formal atas hasil ;
- d. Penggunaan informasi.

Menurut *As'ad* (1995;63) untuk memudahkan pengukuran *performance*, maka *Mainer* (1965) membagi pekerjaan menjadi 2 (dua) jenis yaitu :

- a. Pekerjaan produktif : secara kuantitatif orang bisa membuat suatu standar yang obyektif ;

- b. Pekerjaan yang non produktif : Penentuan sukses tidaknya seseorang didalam tugas biasanya didapat melalui *human judgements* atau pertimbangan subyektif.

Selama ini pengukuran keberhasilan atau kegagalan dari pejabat pemerintahan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk dilakukan secara obyektif. Hal ini disebabkan belum pernah disusunnya suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan seorang pejabat pemerintah.

Pengukuran kinerja pada pejabat pemerintah merupakan hal yang sangat penting karena dapat mendorong pencapaian kinerja baik dari instansi ataupun pejabat pemerintah itu sendiri, serta hasilnya dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam melakukan upaya perbaikan secara terus menerus dalam rangka mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Pengukuran kinerja pejabat pemerintah ini merupakan alat manajemen untuk :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja ;
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati ;
3. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja, serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja ;

4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi dari pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati ;
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dengan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja baik dari masing-masing individu maupun organisasi secara keseluruhan ;
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi ;
7. Membantu memahami proses kegiatan organisasi pemerintahan ;
8. Memastikan bahwa pengambilan kebijaksanaan atau keputusan dilakukan secara obyektif ;
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan ;
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Pentingnya pengukuran kinerja tersebut sesuai dengan pendapat *Whittaker* dan *Robbert Simmons* (dalam Modul 3 AKIP, 2000;5), dimana disampaikan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan hanya untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan atau hukuman, akan tetapi juga berperan sebagai alat komunikasi dan manajemen untuk memperbaiki kinerja pegawai.

Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan hasil kerja pegawai selama periode waktu tertentu. Asumsi yang dipergunakan adalah

pembandingan antara target / sasaran dengan hasil yang dicapai atau *policy goal* dengan *policy outcome*. Namun demikian tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto, 1996; 71). Dengan demikian langkah terpenting adalah dengan menetapkan kriteria/ parameter untuk mengukur keberhasilan. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standar yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapat *level of performance seseorang*.

Selanjutnya seperti yang dikemukakan oleh Mainer (1965) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain ialah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Sedangkan pengukuran kinerja secara individual menurut John Bernadin (1993) menggunakan 6 (enam) kriteria, yaitu (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektifitas, (5) Kemandirian, dan (6) Hubungan Interpersonal.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung atau diukur, serta digunakan

sebagai dasar untuk menilai dan melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Selain itu, indikator kinerja digunakan untuk menunjukkan kemajuan dan kemampuan individu dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian tanpa adanya indikator kinerja, maka akan sulit bagi kita untuk menilai kinerja individu itu sendiri.

Secara umum, indikator kinerja memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan ;
2. Menciptakan konsensus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya termasuk kinerja pejabat pemerintah yang melaksanakan ;
3. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja pegawai.

Selama ini produktifitas adalah salah satu indikator yang sering dipergunakan sebagai satu-satunya alat untuk mengukur kinerja pegawai, tetapi dalam era reformasi ini sudah tidak lagi dipakai sebagai indikator tunggal / utama untuk mengukur kinerja dari pejabat pemerintahan, karena dianggap tidak cukup untuk menggambarkan kemajuan dan kemampuan dari pejabat yang bersangkutan dalam

mencapai tujuan dan misi organisasinya. Hal ini bukan berarti bahwa produktifitas tidak lagi penting dipergunakan untuk menilai kinerja pejabat publik, tetapi produktifitas tetap masih merupakan salah satu indikator penting yang dapat dipakai dalam melaksanakan pengukuran kinerja pejabat publik. Produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi saja, tapi juga mencakup efektifitas pelayanan yang diberikan, sehingga sangat erat berkaitan dengan kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja pejabat publik, karena berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan ini akan membentuk image masyarakat terhadap pejabat yang bersangkutan. Banyak image negatif yang muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pejabat pemerintah. Ketidakpuasan masyarakat dapat berakibat pada timbulnya sikap antipati terhadap pejabat tersebut, sehingga seringkali menyebabkan yang bersangkutan tidak dapat diterima keberadaannya, baik oleh masyarakat maupun aparat dalam jajaran organisasinya (*akseptabilitas*).

Dalam Modul 3, Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN & BPKP, 2000; 12-13), ada beberapa jenis indikator yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Indikator Masukan, adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Indikator ini dapat berupa dana, SDM, informasi, kebijakan, dan sebagainya ;

- b. Indikator Proses, yaitu segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator ini menggambarkan perkembangan atau aktivitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran ;
- c. Indikator Keluaran, adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik ;
- d. Indikator hasil, yakni segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung) ;
- e. Indikator Manfaat, merupakan sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dan pelaksanaan kegiatan ;
- f. Indikator Dampak, berupa pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Lenvine, dkk berpendapat (dalam Dwiyanto,1997; 26) bahwa ada 3 (tiga) konsep yang dapat dijadikan sebagai ukuran dalam mengukur kinerja pejabat publik, yaitu :

- 1. *Responsiveness*, yaitu kemampuan pejabat publik untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan

dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat ;

2. *Responsibility* , yaitu kemampuan pejabat publik dalam menjalankan misi dan tujuannya terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi yang implisit dan eksplisit ;
3. *Accountability*, yaitu kemampuan pejabat publik dalam menjalankan kebijakan dan kegiatan-kegiatannya tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih rakyat.

Pendapat lain, yaitu menurut *Mc. Donald dan Lawton*, kinerja dapat diukur dari *output oriented measures throughput, efficiency* dan *effectiveness*. Dan menurut *Selim dan Woodward* (1992) kinerja dapat diukur dari beberapa indikator seperti *workload demands, economy, efficiency, effectiveness* dan *equity*.

Bertitik tolak dari beberapa uraian tersebut di atas, sebenarnya saat ini kebutuhan akan indikator/ukuran kinerja pejabat publik (seperti halnya Lurah) telah sangat lama dirasakan oleh berbagai pihak, tidak hanya oleh para peneliti dan auditor melainkan juga oleh para pemimpin organisasi publik dan pengguna jasa. Namun sayangnya sampai saat ini belum tersedia ukuran kinerja secara baku.

Kesulitan dalam pengukuran kinerja pejabat atau organisasi publik sebagian muncul dikarenakan tujuan dan misi organisasi tidak jelas/ kabur serta bersifat multi dimensional.

Pemerintah Kelurahan sebagai salah satu organisasi pelayanan publik memiliki *stakeholders* jauh lebih banyak dan kompleks dibandingkan dengan organisasi swasta. *Stakeholders* dari Kelurahan seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan antara satu dengan yang lainnya. Akibatnya ukuran kinerja organisasi Pemerintahan Kelurahan beserta Lurah selaku pimpinannya, di mata *stakeholders* juga berbeda-beda. Sebagian dari para pejabat birokrasi tingkat atas seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja, sedangkan sebagian lagi menekankan pada tindakan kerja sama/kooperatif yang dilakukan dalam pelaksanaan tugasnya, sementara itu masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja Pemerintah Daerah termasuk di dalamnya Kelurahan maupun Lurah sebagai pimpinannya belum merupakan suatu tradisi yang populer. Yang ada hanya penilaian kinerja individual yang cenderung bersifat *arbiter*, sehingga kurang tepat, kurang relevan dan memberi peluang terhadap penilaian yang subjektif.

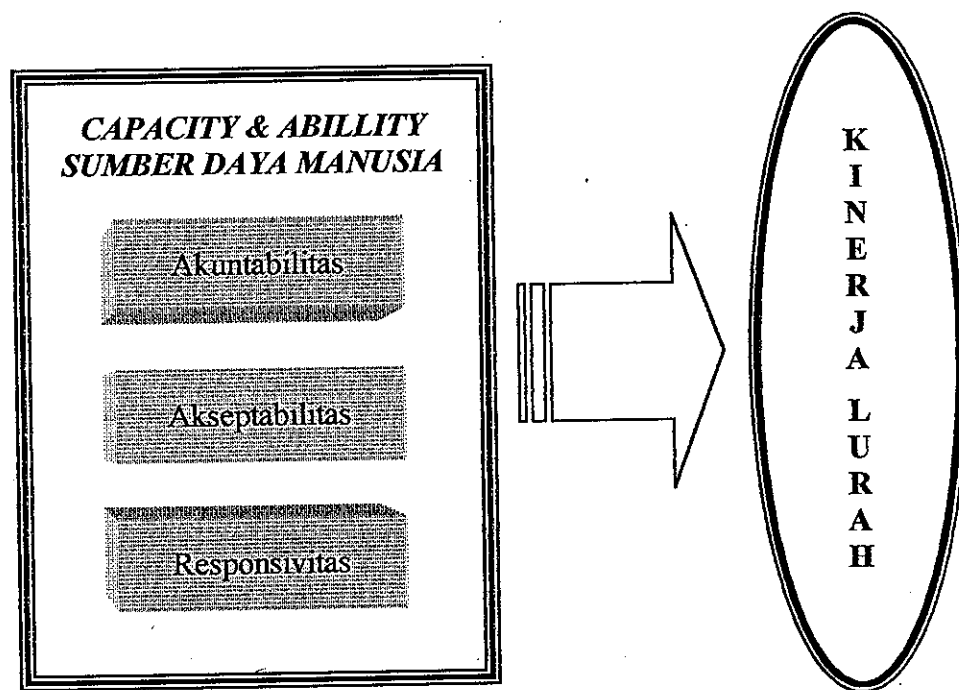
Oleh karena itu berdasarkan teori-teori di atas pada kesempatan ini Penulis berusaha untuk mengetahui sejauh mana kinerja Lurah

sebagai pimpinan organisasi pelayanan publik (Pemerintah Kelurahan) berdasarkan fenomena-fenomena yang dapat mempengaruhi, antara lain adalah Akuntabilitas, Akseptabilitas dan Responsivitas, serta indikator-indikator yang dapat dipakai dalam mengukur kinerja lurah tersebut maupun fenomena-fenomena yang mempengaruhi tersebut diatas.

Ketiga fenomena yang mempengaruhi kinerja, serta akan diteliti dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.3.

Akuntabilitas, Akseptabilitas dan Responsivitas



A.3. AKUNTABILITAS

Keberadaan akuntabilitas sudah dimulai sejak jaman Mesopotamia (\pm Thn 4000 SM) dimana saat itu sudah dikenal adanya

Hukum Hamurabi yang mewajibkan seseorang (raja) untuk mempertanggung jawabkan segala tindakannya kepada pihak yang memberi wewenang kepadanya. Sedangkan menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary*, akuntabilitas adalah *required or expected to give an explanation for one's action*.

Dengan kata lain, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak-tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya. Dalam hal ini, terminologi akuntabilitas dilihat dari sudut pandang pengendalian tindakan dalam rangka pencapaian tujuan. Media pertanggung jawaban dalam konsep akuntabilitas tidak terbatas pada laporan pertanggung jawaban saja, tetapi juga mencakup praktek-praktek kemudahan si pemberi mandat mendapatkan informasi, baik langsung maupun tidak langsung secara lisan maupun tulisan. Dengan demikian, akuntabilitas akan tumbuh subur pada lingkungan yang mengutamakan keterbukaan sebagai landasan pertanggung jawaban.

Menurut *J.B. Gharley*, akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggung jawabkan, mengapa pertanggung jawaban harus diserahkan, kepada siapa pertanggung jawaban tersebut diserahkan,

siapa yang bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggung jawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai, dan lain sebagainya. Konsep pelayanan dalam akuntabilitas belum memadai sehingga harus diikuti dengan jiwa *entrepreneurships* pada pihak-pihak yang melakukan akuntabilitas. Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil serta cara-cara bagaimana untuk mencapai itu semua.

Sedangkan *Ledvina V. Carino* berpendapat bahwa, akuntabilitas merupakan suatu evolusi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh seseorang petugas, baik yang masih berada dalam jalur otoritasnya maupun yang sudah berada jauh di luar tanggung jawab dan kewenangannya. Dengan demikian setiap orang harus betul-betul menyadari bahwa setiap tindakannya bukan hanya akan memberi pengaruh pada dirinya sendiri tetapi juga membawa dampak yang tidak kecil pada orang lain. Oleh karena itu, dalam setiap tingkah lakunya seorang pejabat pemerintahan mutlak harus selalu memperhatikan lingkungan (akseptabel dan responsif). Akuntabilitas dapat hidup dan berkembang dalam suasana yang transparan dan demokratis, serta adanya kebebasan dalam mengeluarkan pendapat, sehingga dalam negara yang otokratik dan tidak transparan, akuntabilitas akan hilang dan tidak berlaku. Oleh sebab itulah maka pemerintah harus sangat

menyadari bahwa pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat adalah hal yang tidak dapat dipisahkan dari publik. Ada 4 dimensi yang membedakan akuntabilitas dengan yang lain, yakni :

1. . Siapa yang harus melaksanakan akuntabilitas ;
2. Kepada siapa dia berakuntabilitas ;
3. Standar apa yang dipergunakan untuk penilaian akun-tabilitasnya ;
4. Nilai akuntabilitas itu sendiri.

Deklarasi Tokyo mengenai petunjuk akuntabilitas publik pada tahun 1985 menetapkan definisi sebagai berikut, bahwa akuntabilitas merupakan kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggung jawaban fiskal, manajerial dan program.

Konsep ini timbul seiring dengan pertumbuhan demokrasi. Dengan semakin bertambah majunya pola pemikiran manusia, maka di dalam kehidupan bermasyarakatnya timbul pemikiran baru bahwa kekuasaan merupakan kumpulan amanat yang diberikan oleh masyarakat kepada seseorang untuk mengatur kehidupan bermasyarakatnya. Orang yang mendapatkan kepercayaan itu harus mempertanggung jawabkannya kepada orang-orang yang memberinya kepercayaan. Dalam hal ini, *Samuel Paul* melihatnya dalam hubungan terhadap spektrum pendekatan mekanisme dari praktek-praktek yang digunakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pelayanan

publik (stakeholders) untuk menjamin terwujudnya suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Efektifitas akuntabilitas publik dalam situasi ini lebih banyak tergantung kepada pengaruh dari pihak-pihak yang berkepentingan direfleksikan dalam sistem monitoring dan insentif dari pelayanan publik.

Pihak-pihak yang berkepentingan meliputi :

- a. publik dan konsumen layanan, yakni pihak yang terkait dengan pelayanan yang paling menguntungkan mereka ;
- b. pemimpin dan pengawas penyaji pelayanan publik, yang merupakan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pelayanan ;
- c. penyaji pelayanan itu sendiri, yang kadang kala memiliki tujuan dan keinginan yang berbeda dengan pihak pertama dan kedua diatas.

Dengan demikian secara absolut akuntabilitas memvisualisasikan suatu ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk melakukan evaluasi kinerja, keterbukaan dalam pembuatan keputusan, mengacu pada jadwal yang telah ditentukan serta menerapkan efisiensi dan efektifitas bagi pelaksanaan tugas-tugasnya.

Pengendalian (kontrol) yang merupakan bagian penting dalam manajemen yang baik harus saling menunjang dengan akuntabilitas. Atau dengan kata lain, pengendalian tidak dapat berjalan dengan efisien dan efektif bila tidak ditunjang dengan mekanisme akuntabilitas yang baik pula, demikian sebaliknya. Dari uraian tersebut diatas dapat

dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggung jawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggung jawaban secara periodik.

Sedangkan, menurut *Sirajudin H. Saleh* dan *Aslam Iqbal*, akuntabilitas sebetulnya merupakan sisi-sisi sikap dan watak kehidupan manusia yang meliputi :

- a. *Akuntabilitas intern seseorang*, yang merupakan pertanggung jawaban orang tersebut kepada Tuhannya. Akuntabilitas yang demikian ini meliputi pertanggung jawaban sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankannya, hanya diketahui dan dipahami oleh dia sendiri, sehingga akuntabilitas intern ini disebut juga akuntabilitas spiritual. Semua tindakan akuntabilitas spiritual didasarkan pada hubungan seseorang dengan Tuhan, namun apabila betul-betul dilaksanakan dengan penuh iman dan takwa, kesadaran akan akuntabilitas spiritual ini akan memberikan pengaruh yang sangat besar pada pencapaian kinerja orang tersebut. Dengan kata lain, melalui kesadaran akan akuntabilitas intern atau spiritual, seorang pegawai akan dengan senang hati melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tugas-tugas bukan hanya dikerjakan sebatas apa yang telah ditentukan, tetapi lebih dari itu. Dalam suatu posisi atau jabatan tertentu, seorang pegawai

harus dapat menentukan apa yang sudah dilakukan oleh pendahulunya, dan apa yang harus dilakukannya sekarang untuk pencapaian kinerja yang lebih baik pada posisi tersebut. Akuntabilitas intern ini sangat sukar diukur karena tidak adanya ukuran yang jelas dan dapat diterima oleh semua orang, serta tidak ada yang melakukan cek, evaluasi dan memonitor baik sejak proses sampai dengan pertanggung jawaban itu sendiri.

- b. *Akuntabilitas ekstern seseorang*, adalah akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungan, baik lingkungan formal/ organisasi (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat/publik. Kegagalan seorang pegawai atas akuntabilitas ekstern misalnya meliputi, pemborosan sumber daya, dana dan waktu, serta menyalahgunakan kewenangan dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Akuntabilitas ekstern ini lebih mudah diukur mengingat norma dan standar yang tersedia memang sudah jelas. Kontrol dan penilaian eksternal sudah ada dalam mekanisme yang terbentuk dalam suatu sistem atau prosedur kerja. Seorang atasan akan memantau pekerjaan bawahannya serta menegur bawahannya apabila melakukan penyimpangan dari prosedur kerja. Rekan kerja akan saling mengingatkan dalam pencapaian akuntabilitas masing-masing. Masyarakat akan bersuara dengan lantang apabila pelayanan yang diberikan oleh birokrasi ternyata tidak sesuai dengan yang diharapkan. Akuntabilitas ekstern ini terdiri dari :

1. *Internal Accountability to the public servant's own organization*, dimana akuntabilitas ini pada setiap tingkatan organisasi, petugas pelayanan publik diwajibkan untuk akuntabel kepada atasannya dan yang mengontrol pekerjaannya. Sehingga diperlukan komitmen dari seluruh petugas untuk memenuhi kriteria pengetahuan dan keahlian untuk pelaksanaan tugas-tugasnya sesuai dengan posisi tersebut.
2. *External Accountability to the individuals and organization outside public servant's own organization*. Akuntabilitas disini mengandung pengertian akan kemampuan untuk menjawab setiap pertanyaan yang berhubungan dengan capaian kinerja pelaksanaan tugas dan wewenang. Untuk itu, selain kebutuhan akan pengetahuan dan keahlian yang telah disebutkan sebelumnya, juga dibutuhkan komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program-program yang telah ditentukan / dipersyaratkan sebelum dia memangku jabatan tersebut.

Akuntabilitas eksternal baik didalam organisasi maupun diluar organisasi merupakan hal yang paling banyak dibicarakan dalam konteks akuntabilitas. Banyak pihak yang membagi-bagi akuntabilitas ini menjadi beberapa bagian menurut sudut pandang masing-masing. Namun, pada prinsipnya secara keseluruhan, akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau menjawab dan

menjelaskan kinerja dan tindakan seseorang / pimpinan / badan hukum / organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka semua instansi pemerintah, baik secara kelembagaan maupun secara personal (pejabat instansi) sesuai dengan tugas pokok masing-masing harus memahami betul ruang lingkup akuntabilitas masing-masing karena akuntabilitas yang diminta mencakup keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan. Di samping itu, akuntabilitas dapat diinterpretasikan mencakup keseluruhan aspek tingkah laku seseorang yang mencakup baik perilaku bersifat pribadi yang disebut akuntabilitas spiritual, maupun perilaku yang bersifat eksternal terhadap lingkungan dan orang di sekelilingnya.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel ;
- b. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;
- c. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan ;

- d. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh ;
- e. Harus jujur, obyektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintahan dalam bentuk pemuktahiran metode dan tehnik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Selain itu, akuntabilitas kinerja harus pula dapat menyajikan penjelasan tentang deviasi antara realisasi kegiatan dengan rencana serta keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya menurut *Mario D. Yango* (dalam Modul 1 AKIP, 2000; 26) akuntabilitas eksternal meliputi :

1. *Tradisional Akuntabilitas*, yaitu lebih terfokus pada transaksi-transaksi regular atau fiskal yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan fiskal atau peraturan pelaksanaan administrasi publik. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan tingkat efisiensi pelaksanaan administrasi publik yang mengarah pada perwujudan pelayanan prima ;
2. *Manajerial Akuntabilitas*, dititik beratkan pada efisiensi penggunaan dana, harta kekayaan, sumber daya manusia, dan sumber-sumber daya lainnya. Dimana pada saat yang sama akuntabilitas ini menekankan pada peranan manajer atau pengawas dalam menetapkan dan mengelola suatu proses yang berkelanjutan

seperti perencanaan dan penganggaran, sehingga memungkinkan mereka memberikan pelayanan publik yang terbaik ;

3. *Program Akuntabilitas*, lebih difokuskan pada pencapaian hasil kegiatan pemerintah berdasarkan pada program-program kegiatan yang telah ditetapkan, sehingga pelayanan terbaik yang dilaksanakan dapat sampai kepada pihak-pihak yang telah ditetapkan sebagai sasaran serta mencapai tujuan sesuai dengan lingkup tugas dan programnya ;
4. *Proses Akuntabilitas*, lebih dititik beratkan pada tingkat pencapaian kesejahteraan sosial atas pelaksanaan kebijakan dan aktivitas-aktivitas organisasi, dengan mempertimbangkan masalah etika dan moral setiap kebijakan yang diambil dan pelaksanaannya, serta bagaimana dampaknya pada kondisi sosial.

Kemudian, dengan memahami kerangka fikir tersebut di atas, maka Penulis berasumsi bahwa tingkat akuntabilitas Lurah merupakan salah satu fenomena yang mempengaruhi kinerja Lurah.

A.4. AKSEPTABILITAS

Pada masa sekarang ini, keberadaan atau kedudukan seseorang dalam jabatan tertentu sering mendapatkan reaksi/ protes dari masyarakat jika dibandingkan pada masa sebelumnya. Masyarakat secara sadar mengadakan koreksi terhadap berbagai kebijakan yang telah dikeluarkan sehubungan dengan penempatan pejabat atau

berusaha untuk memberikan input atas *track record* yang dialami oleh pejabat atas perjalanan kariernya baik pada saat berada di level bawah sampai kepada level atas. Contoh penunjukan seseorang dalam jabatan Lurah yang tidak sesuai harapan dan keinginan masyarakat saat ini banyak diprotes karena masyarakat telah mengetahui *track record* negatifnya. Sebaliknya terhadap mereka yang mempunyai *track record* positif akan berusaha dipertahankan.

Situasi dan kondisi demikian mengindikasikan adanya fenomena psikologis atas jabatan yang ada. Jabatan yang dulunya dipandang sebagai salah satu sarana untuk dapat memperkaya diri karena bisa melakukan KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), sekarang ini telah berubah sebagai objek penilaian dari berbagai LSM dan masyarakat untuk mendapatkan *track record*.

Oleh sebab itu seseorang yang telah ditunjuk dalam jabatan tertentu seyogjanya mengetahui visi, misi, rencana strategi dan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Sebab melalui pemahaman visi, misi, rencana strategi dan tujuan, akan menumbuhkan kesatuan pikir, pernyataan dan langkah / tindakan. Dengan demikian tuntutan untuk melakukan *human relation* merupakan suatu hal yang sudah tidak bisa ditawar lagi. *Human relation* tersebut akan menyangkut komunikasi baik secara vertikal, horizontal dan diagonal. Bahkan Sondang (1985;109) menyatakan bahwa dalam kehidupan organisasional, pencapaian tujuan dengan segala proses remifikasinya membutuhkan

komunikasi yang efektif. Pendapat tersebut didukung oleh *Chester I Bernard (Miftah Thoha, 1983; 181)* yang mengemukakan bahwa komunikasi menduduki tempat yang utama karena susunan keleluasaan dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasi.

Menurut *Charles Cooley*, komunikasi didefinisikan sebagai berikut :

“ Mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antar manusia dan mengembangkan semua lambang pikiran bersama-sama dengan sarana untuk menyiarkannya dalam ruang dan merekamnya dalam waktu. Ini mencakup wajah, sikap dan gerak-gerik suara, kata-kata tertulis, percetakan, telegram, telephon dan apa saja yang merupakan penemuan mutakhir untuk menguasai ruang dan waktu “.

Dengan demikian komunikasi merupakan suatu instrumen untuk mentransfer berbagai informasi atau pesan dari atas ke bawah atau sebaliknya serta berusaha untuk mendapatkan *feed back*nya. Selanjutnya dalam rangka menumbuhkan *feed back* tersebut, perlu adanya motivasi. Sebab motivasi merupakan *drive* yang bisa menggugah psikologis bawahan (stafnya) untuk lebih berprestasi baik secara individual ataupun secara organisatoris.

Triyana (1996; 58) mengatakan bahwa motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan

pekerjaan sendiri maupun kelompok. Suatu dorongan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yang berupa kesadaran untuk bekerja lebih baik guna memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai macam alasan yang baik dan luhur. Namun dorongan juga bisa datang dari luar, sehingga setiap individu tidak semudah itu mempunyai dorongan yang positif, mereka perlu dibantu orang lain yang berperan sebagai pimpinan atau atasan dan juga lingkungan kerja yang kondusif.

Namun demikian kedua hal tersebut (komunikasi dan motivasi) kiranya juga perlu diimbangi dengan sikap dan perilaku pimpinan atau komunikator yang kondusif dan adaptif. Sebab jika tidak ada imbangan mustahil *feed back* akan tercapai. Sikap dan perilaku yang kondusif dan *cooperatif* akan berpengaruh terhadap *feed back* yang diharapkan atau tingginya *feed back*nya, sebaliknya jika sikap dan perilaku tidak kondusif dan tidak *cooperatif*, maka *feed back* yang diharapkan akan kecil atau bahkan tidak bisa tercapai.

Selanjutnya dalam setiap organisasi, setiap pimpinan dituntut untuk bisa melakukan pembaharuan atau inovasi-inovasi agar kelangsungan hidup organisasi bisa dipertahankan. Kreativitas dan inovasi tersebut diperlukan guna menghindari adanya rutinitas yang bisa mengarah kepada kejenuhan kerja, sehingga akan mengurangi tingkat kepuasan. Sebab dalam organisasi khususnya organisasi pelayanan publik mekanisme kerja akan berlangsung secara rigid/kaku atau bersifat terlalu hirarkis. Akibatnya biaya ekonomi/pelayanan tinggi

tidak bisa dihindari. Dengan demikian setiap pimpinan harus senantiasa mengadakan penyesuaian baik terhadap mekanisme kerja yang telah ada ataupun bentuk-bentuk kegiatan yang akan dilakukan.

Di samping itu, pada era manajemen modern sekarang ini, ada suatu tuntutan bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk menerapkan *Quality of work life* (QWL), yaitu perhatian untuk mengubah sikap untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya (efektif dan efisien) dalam lingkungan kerja yang sehat dan aman sehingga dapat menumbuhkan motivasi yang positif dalam bekerja dan menumbuhkan rasa puas dalam diri pekerja dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja.. Dengan melalui QWL menjadikan SDM kompetitif, sehingga organisasi secara keseluruhan dapat kompetitif mewujudkan eksistensinya.

Menurut *Gomes* (1995) ada 9 (sembilan) aspek yang harus dipahami dalam menerapkan QWL, antara lain (1) Komunikasi, (2) Penyelesaian konflik, (3) Pengembangan karier, (4) Partisipasi pekerja, (5) Kebanggaan, (6) Komponen yang layak, (7) Keselamatan lingkungan, (8) Keselamatan kerja, serta (9) Kesehatan kerja.

Sedangkan menurut *John R. Scermerhon, JR* (1996;5) faktor-faktor yang mempengaruhi *Quality of work life* (QWL), yaitu :

1. Kebanggaan (*pride*) ;
2. Penghargaan dalam kompensasi yang layak (*adequate and fair pay*);
3. Lingkungan kerja yang sehat, aman dan bersih (*safe and healthy environment*) ;

4. Kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan karier yang baik (*growth and development*) ;
5. Partisipasi pegawai dalam organisasi (*employee participation*);
6. Komunikasi yang baik dalam organisasi (*communication*).

Faktor-faktor tersebut di atas apabila dipenuhi akan menjadikan keberadaan seseorang dalam jabatan tertentu bisa bersifat akseptabel (mudah/dapat diterima), sebaliknya apabila tidak bisa dipenuhi akan menyebabkan akseptabilitas dirinya rendah, sehingga tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan berbagai bentuk kegiatan yang akan sedang dan telah dilakukan mendapatkan reaksi/protes dari bawahannya ataupun masyarakat.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, maka untuk melakukan pengukuran akseptabilitas dalam penelitian ini, Penulis menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam melakukan komunikasi dan memberi motivasi pada anggota organisasi ;
2. Sikap dan perilaku Lurah dalam organisasi;
3. Kemampuan melakukan *adjustment* / penyesuaian mekanisme kerja.

Selanjutnya dari kerangka pikir tersebut di atas, maka dapat diasumsikan bahwa faktor akseptabilitas merupakan faktor /fenomena kedua yang mempengaruhi dan menentukan penilaian kinerja Lurah.

A.5. RESPONSIVITAS

Seperti telah kita ketahui, bahwa pencapaian suatu tujuan dengan segala proses remifikasinya membutuhkan komunikasi yang efektif. Sedangkan proses komunikasi itu sendiri dipergunakan untuk mencapai tujuan, atau sedikit-sedikitnya membawa kita lebih dekat pada tujuan. Oleh karena itu, maka setiap kali orang akan mengadakan komunikasi maka secara sadar atau tidak sadar, akan meneliti terlebih dahulu situasi yang merupakan totalitas faktor-faktor yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan. Sehingga komunikasi yang diadakan harus sesuai dengan pengamatan, pengetahuan dan kemampuannya agar tidak menyimpang.

Pendapat tersebut didukung oleh *SKINNER (Astrid Susanto, 1977:41)* yang menyatakan bahwa komunikasi akan berlangsung selama orang mempunyai apa yang disebutnya *expectation of rewards* ataupun adanya harapan akan memperoleh suatu keuntungan dari pelaksanaan komunikasi. Keuntungan ataupun manfaat yang diharapkan bisa berupa pemenuhan kebutuhan orang dalam bentuk kebutuhan pribadi ataupun kebutuhan sosial.

Oleh karenanya mudah sekali lebih dari satu orang mempunyai tujuan yang sama, sehingga dapat terjadi proses interaksi ataupun proses

pengaruh mempengaruhi dengan harapan mendapatkan sesuatu manfaat atau keuntungan. Apabila situasi yang ada merupakan suatu tujuan yang dapat diperoleh kedua-duanya tanpa seseorang merasa rugi maka terjadi suatu kerjasama (kooperasi). Dalam berkomunikasi, orang akan berusaha mengadakan konstruktif situasi sekaligus penilaian terhadap situasi tersebut untuk mengetahui seberapa banyak input yang harus dilakukan agar komunikasi bisa berhasil. Maka menurut *WILBUR SCHRAAM (1977;46)* fungsi komunikasi (antara komunikator dan komunikan) merupakan fungsi mana harus cocok satu sama lain, isi mengisi dan merupakan interdependensi agar supaya komunikasi bisa berjalan harmonis. Apabila salah satu pihak berpendapat bahwa ia kurang diperhatikan dalam komunikasi, padahal komunikasi tersebut dianggap sangat penting baginya, maka ia akan bereaksi (*respons*) dengan bersedia untuk berusaha sekeras mungkin dalam rangka menyesuaikan diri sehingga akan menghasilkan keuntungan. Reaksi / respon yang disampaikan bisa sesuai atau bertentangan dengan tujuan komunikator. Jelasnya, respon adalah reaksi yang berupa penerimaan atau penolakan ataupun sikap acuh tak acuh terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator dalam pesannya.

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh *Clifford T. Morgan (1977;56)* bahwa “ Responsiveness adalah tendensi untuk memberi reaksi yang positif (menguntungkan) atau negatif (tidak menguntungkan) terhadap orang-orang, obyek atau situasi-situasi

tertentu. Oleh karenanya, sikap merupakan suatu tendensi untuk memberi reaksi yang bersifat emosional dalam arah tertentu “. Suatu definisi lain mengatakan “ Respons dinilai sebagai suatu jawaban yang disampaikan oleh individu terhadap suatu rangsangan atau situasi yang mengemukakan beberapa pertanyaan yang dipermasalahkan “ menurut *Carl Hovland* (1977,58).

Selanjutnya menurut *Lenvine* dkk, responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Seperti telah Penulis sampaikan pada penjelasan sebelumnya, bahwa pada era reformasi ini, keberadaan / kedudukan seseorang dalam jabatan publik tertentu sering mendapatkan reaksi/protes/koreksi terhadap sikap dan perilaku dari diri yang bersangkutan, maupun terhadap berbagai kebijakan yang akan dan telah dihasilkannya apabila tidak sesuai dengan yang diharapkan dan diinginkan baik oleh masyarakat luas maupun oleh atasan/bawahannya. Salah satu contoh yaitu, seseorang dalam jabatan Lurah (pimpinan organisasi Pemerintahan Kelurahan) yang tidak peka/tanggap terhadap aspirasi atau kebutuhan yang disampaikan/ditujukan kepadanya, sesuai harapan dan keinginan

baik dari lingkungan internal organisasinya maupun dari lingkungan eksternal (publik) akan mendapat *track record* negatif sehingga akan mempengaruhi tingkat akseptabilitas dari diri yang bersangkutan oleh lingkungannya. Sebaliknya terhadap mereka yang mempunyai *track record* positif akan didukung dengan sepenuh hati.

Oleh karena itu seorang Lurah sebagai seorang pimpinan di tingkat terbawah dalam sistem pemerintahan negara kita dalam melakukan *human relation*/komunikasi yang efektif baik secara vertikal, horizontal dan diagonal harus memiliki rasa kepekaan yang tinggi terhadap aspirasi, keinginan ataupun kebutuhan lingkungannya, atau yang biasa disebut *responsiveness* (Responsivitas). Sehingga komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik dan efektif, serta dapat menjadi dasar dalam pencapaian tujuan sesuai dengan misi dan visi yang telah ditentukan (pemerintahan yang digerakkan oleh misi).

Pada hakekatnya, Visi organisasi dibentuk untuk menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa keterpaksaan. Visi adalah mental model masa depan sehingga harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi. Di dalam konteks kehidupan bernegara, visi memainkan peranan penting dalam dinamika perubahan lingkungan sehingga pemerintah dapat bergerak maju menuju masa depan yang diinginkan bersama. Visi merupakan cara pandang jauh kedepan kemana instansi pemerintah harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka setiap penyelenggara pemerintahan harus mempunyai misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Dalam konteks organisasi publik, proses perumusan misi suatu organisasi publik / instansi pemerintahan harus memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang penyesuaian sesuai dengan tuntutan lingkungan. Proses pengembangan misi pemerintah pada umumnya memerlukan banyak masukan/input sehubungan dengan banyaknya stakeholders dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Kotler (1987) berpendapat bahwa misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi kelompok masyarakat, nilai yang dapat diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita di masa mendatang. Dari pendapat tersebut ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi organisasi, antara lain :

- a. Produk atau pelayanan apa yang dihasilkan dan untuk ditawarkan ;
- b. Apakah produk atau pelayanan tersebut memang diperhatikan oleh masyarakat ;
- c. Sasaran publik mana yang akan dilayani ;
- d. Kualitas produk atau pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing ;

- e. Aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang, utamanya yang berhubungan dengan manfaat dan keuntungan masyarakat dengan produk atau pelayanan tersebut.

Oleh karena itu perumusan misi harus dilaksanakan dengan :

1. Melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan yang mencakup para pegawai, masyarakat yang akan dilayani, mitra kerja, akademisi dan birokrasi ;
2. Menilai lingkungan yang sangat berguna untuk menentukan apakah misi organisasi tidak bertentangan secara internal dan eksternal dengan kebijakan atau kesepakatan dalam penyelenggaraan pemerintahan ;
3. Menyelaraskan kegiatan, proses utama dan sumber daya untuk memungkinkan instansi melaksanakan kegiatannya secara lebih baik dan dengan biaya yang lebih sedikit.

Dari gambaran tentang visi dan misi tersebut diatas, dapat diketahui betapa pentingnya kemampuan dalam mengenali dan menanggapi keinginan dan kebutuhan masyarakat (responsivitas) oleh para penyelenggara pemerintahan baik selaku organisasi maupun selaku seorang aparat birokrasi/pejabat publik agar visi dan misi organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Terlebih lagi bagi seorang Lurah sebagai ujung tombak pemerintah dalam melaksanakan pelayanan umum, hendaknya lebih mengedepankan nilai

responsivitas yang merupakan pencerminan dari pemerintahan yang competitive dan berorientasi pada pelanggan.

Oleh karenanya, maka responsivitas perlu dimasukkan sebagai salah satu ukuran kinerja karena ia secara langsung menggambarkan kemampuan dari organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah, seperti yang ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat, jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi publik/pejabat birokrasi yang memiliki responsivitas yang rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang rendah pula.

Indikator yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat responsivitas Lurah adalah sebagai berikut :

- a. Kesesuaian antara pelayanan yang dilakukan dengan kebutuhan masyarakat ;
- b. Kecocokan antara pelaksanaan program kegiatan dengan prosedur atau ketentuan yang berlaku ;
- c. Sikap dan perilaku yang peka / tanggap terhadap aspirasi masyarakat;
- d. Tingkat kemampuan berkomunikasi & melakukan adjustment.

Selanjutnya dari kerangka pikir tersebut di atas, maka dapat diasumsikan bahwa faktor responsivitas merupakan faktor/fenomena ketiga yang dapat mempengaruhi kinerja Lurah.

Dari berbagai penjelasan dalam kerangka pikir tersebut diatas, maka penulis menarik asumsi, bahwa faktor-faktor akseptabilitas, responsivitas dan akuntabilitas yang merupakan sebagian dari beberapa faktor/fenomena yang dapat mempengaruhi kinerja Lurah secara keseluruhan.

Untuk membuktikan asumsi dari penulis faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Lurah tersebut, maka perlu diadakan suatu penelitian yang mendalam guna pembuktian hal tersebut.

B. HIPOTESIS

Hipotesis merupakan penafsiran sebagai kesimpulan atau jawaban sementara atau proposisi tentatif tentang permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan pendapat diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini meliputi

1. Hipotesis Secara Teoritis

Tidak ada perbedaan yang signifikan tingkat capaian Kinerja Lurah kategori sangat baik dengan Kinerja Lurah kategori baik

2. Hipotesis Secara matematis

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat desain riset dapat diketahui arah dan tujuan dari penelitian. Menurut Sogiyono (1998:197) bahwa penelitian itu berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar atau masalah adalah kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan.

Tujuan dari penelitian sosial adalah menerangkan suatu fenomena sosial atau suatu peristiwa (*event*) sosial (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:16). Penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual dari populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi 1991:44).

Dalam kegiatan penelitian ini, maka digunakan penelitian yang sifatnya non eksperimental. Menurut Brotowidjoyo (1991:11), penelitian non eksperimental adalah penelitian yang observasinya dilakukan terhadap sejumlah ciri (variabel) subjek penelitian menurut keadaan apa adanya (*in nature*), tanpa ada manipulasi (*intervensi*) peneliti. Selanjutnya dikatakan pula bahwa sebuah survei itu identik

dengan penelitian non eksperimental. Dalam survai yang diobservasi beberapa ciri (variabel) menurut apa adanya, dan biasanya hanya menunjukkan suatu kegiatan observasi atau pengukuran tertentu.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan rancangan tipe penelitian statistik kuantitatif, sebab penulis akan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada dan mendeskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki dengan tidak mengesampingkan bahwa peneliti akan membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian yang akan dilaksanakan oleh Penulis, terbatas pada penelitian terhadap perbedaan tingkat performance/kinerja Lurah dengan indikator penilaian Akuntabilitas, Akseptabilitas dan Responsivitas dengan memperhatikan faktor individu, psikologi dan organisasi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini telah ditentukan oleh peneliti, yaitu pada beberapa Kelurahan dari 177 Kelurahan yang ada di dalam lingkungan Pemerintah Kota Semarang dengan pertimbangan, bahwa hingga saat ini belum pernah dilakukan suatu penelitian yang mendalam berkaitan dengan perbedaan tingkat kinerja Lurah beserta pengaruh dari fenomena-fenomena tersebut.

D. Variabel Penelitian.

Seperti telah diuraikan di depan, bahwa dalam penelitian ini penulis membatasi pada aspek-aspek sebagai variabel – variabel yang berhubungan dengan kinerja Lurah. Dalam hal ini akan dilihat perbedaan tingkat kinerja Lurah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh beberapa hal.

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual pada penelitian ini Berdasarkan penggabungan berbagai pendekatan dari teori Lenvinne, Garry Dessler maupun Triyana, yaitu sebagai berikut

a. Kinerja

Kinerja adalah bagaimana seseorang memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, atau sejauh mana seorang telah mampu memenuhi persyaratan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, Persyaratan – persyaratan kerja tersebut menurut Gibson (1989: 48) antara lain adalah kualitas dan kuantitas keluaran yang tinggi, dapat bekerja dengan rekan kerja dan atasan atau bawahan, bekerja tepat waktu, disiplin dalam pekerjaan, serta bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas dapat diinter-prestasikan mencakup keseluruhan aspek tingkah laku seseorang yang mencakup baik perilaku bersifat pribadi yang disebut akuntabilitas spiritual, maupun perilaku yang bersifat eksternal terhadap lingkungan dan orang di sekelilingnya.

c. Akseptabilitas

Akseptabilitas yaitu kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang yang melalui berbagai kegiatan yang dilakukan agar keberadaannya dalam organisasi bisa diterima serta eksis di organisasi.

d. Responsivitas

Responsivitas yakni tingkat kemampuan seseorang untuk peka dan tanggap dalam mengenali kebutuhan organisasi dan lingkungan yang kemudian disusun dalam agenda dan prioritas serta mengembangkan program kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lingkungannya.

2. Definisi Operasional

Fenomena-fenomena yang diteliti tersebut difokuskan kepada gejala-gejala yang mendasar atas suatu kejadian, peristiwa tentang perilaku-perilaku yang diamati, ataupun proses aksi-interaksi yang saling berkaitan, yang dapat menggambarkan dan menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja Lurah.

Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja Lurah adalah :

- Akuntabilitas, yaitu tingkat kemampuan seseorang yang menduduki jabatan Lurah dalam mempertanggung jawabkan secara terbuka atas pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya sesuai dengan kehendak dan kepentingan masyarakat . Di dalamnya mencakup :

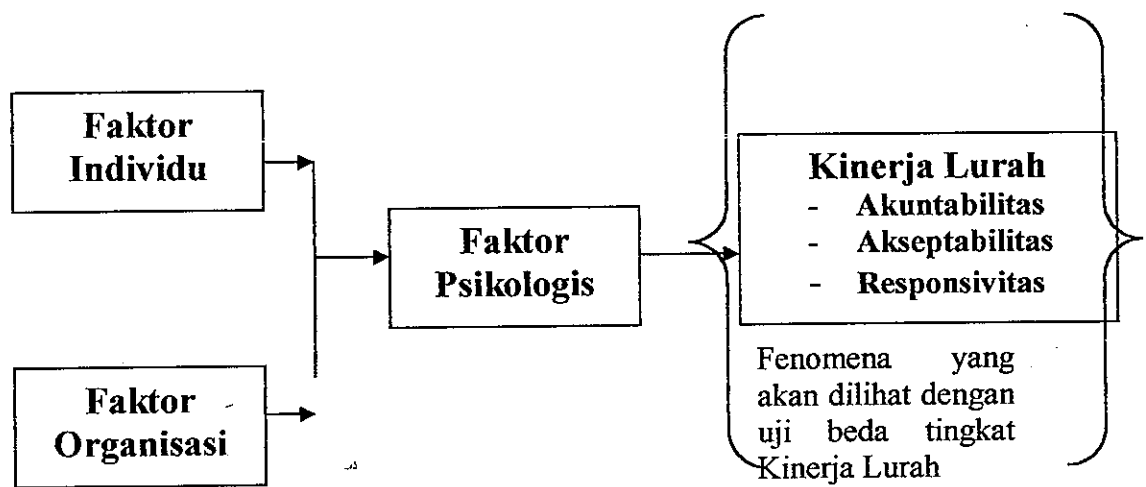
- (1) Pelaksanaan regulasi/kebijakan berkaitan dengan program kerja Lurah,

- (2) Kemampuan manajerial dan kepemimpinan baik terhadap bawahan maupun dalam menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan masyarakat secara langsung.,
- (3) Proses kegiatan dalam menjalankan tugas dan fungsi Lurah, serta
- (4) Keberhasilan pencapaian tujuan (visi & misi) ;
- Akseptabilitas, yaitu kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang yang menjabat Lurah melalui berbagai kegiatan yang dilakukan agar keberadaannya dalam organisasi bisa diterima serta eksis di organisasi yang dipimpinnya atau masyarakat. Indikator ini dapat dianalisa dengan melihat beberapa hal, antara lain;
 - (1) Kemampuan berkomunikasi dan memotivasi dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap bawahan dan masyarakat.
 - (2) Sikap dan Perilaku Lurah terhadap bawahan dan masyarakat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya., dan
 - (3) kemampuan melakukan *adjustment* berkaitan dengan tugas pemerintahan kelurahan ;.
- **Responsivitas**, yakni tingkat kemampuan seorang Lurah untuk peka dan tanggap dalam mengenali kebutuhan masyarakat / organisasi yang kemudian disusun dalam agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Indikator yang digunakan untuk menganalisa adalah
 - 1) kesesuaian antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat,

- 2) Kecocokan antara pelaksanaan program kegiatan dengan prosedur atau ketentuan dalam organisasi,
- 3) Sikap dan Perilaku Lurah sehari-hari sebagai individu,
- 4) kemampuan berkomunikasi dan melakukan *adjustment* ;

Faktor – faktor yang diteliti tersebut difokuskan kepada gejala-gejala yang mendasar atas suatu kejadian, peristiwa tentang perilaku-perilaku yang diamati, ataupun proses aksi–interaksi yang saling berkaitan, yang dapat menggambarkan dan menjelaskan hubungan terhadap kinerja Lurah. Gambaran lebih jauh yang akan ditekankan adalah perbedaan tingkat kinerja Lurah pada beberapa kelurahan yang akan dijadikan sample . Secara bagan dapat dilihat alur piker penelitian ini sebagai berikut ;

Gambar III.1.
Alur Pikir Penelitian



Dalam gambar terlihat bahwa penelitian ini akan melihat perbedaan tingkat kinerja Lurah dengan indikator akuntabilitas , akseptabilitas dan responsivitas. Dari ketiga indikator kinerja Lurah tersebut akan di analisis sebagai bahan diskusi yang

akan dilihat sebagai indikator yang akan tercakup dalam faktor individu, organisasi dan psikologis .

E. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data-data yang digunakann dalam penelitian ini pada pokoknya digolongkan menjadi dua jenis data, yaitu data kuantitatif yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak menggunakan matematika. Data kualitatif yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data.

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan perlu dicari data-data yang mendukung. Adapun sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- a. Sumber Data Primer yaitu sumber data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh kelurahan pada wilayah Pemerintah Kota Semarang.
- b. Sumber Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan arsip, monografi dan lain-lain.

F. Instrumen Penelitian.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel Kinerja Lurah dan faktor – faktor yang

mempengaruhi. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel dan faktor yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini untuk mengukur besarnya pengaruh Faktor-faktor individu, psikologis dan organisasi terhadap Kinerja Lurah dengan mengacu pada indikator-indikator dari aspek akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas pada wilayah Pemerintah Kota Semarang menggunakan metode *Likert 5* dengan skala interval (*Singarimbun*, 1995 : 24).

Pemberian skor adalah sebagai berikut :

- a. Apabila jawaban Sangat Setuju / Sangat Baik / Sangat Memuaskan dengan inisial diberi nilai 4
- b. Apabila jawaban Setuju / Baik / Memuaskan dengan inisial diberi nilai 3
- c. Apabila jawaban Tidak Setuju / Tidak Baik / Tidak Memuaskan dengan inisial diberi nilai 2.
- d. Apabila jawaban Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Baik/ Sangat Tidak Memuaskan dengan inisial diberi nilai 1.

G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel.

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah seluruh Lurah di wilayah Pemerintah Kota Semarang. Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Dayan, 1996:65). Suryabrata (1998:81) menyatakan bahwa penelitian ilmiah boleh dikatakan hampir selalu hanya dilakukan terhadap sebagian

saja dari hal-hal sebenarnya yang mau diteliti. Jadi penelitian hanya dilakukan terhadap sampel, tidak terhadap populasi. Ida Bagoes Mantra dan Kasto dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1997:155) menegaskan bahwa dalam suatu penelitian yang menggunakan survai tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena di samping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan penelitian sebagian dari populasi, kita mengharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ada dua macam metode pengambilan sampel yaitu pengambilan sampel secara acak (*random sampling*) dan pengambilan sampel bersifat tidak acak (*non-random sampling*).

Dalam penentuan sampel, menurut Suryabrata (1998:93), tujuan pertimbangannya adalah agar dapat diperoleh sampel yang representatif bagi populasinya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *cluster proporsional random sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan secara proporsional, mengingat populasi terdiri dari berbagai tingkat kategori yang berkaitan dengan evaluasi kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang. Dari 177 Kelurahan yang ada pada wilayah Pemerintah Kota Semarang terbagi menjadi 3 kategori beserta klasifikasi penilaiannya. Berikut tabel data kelurahan beserta kategori dalam capaian kinerja Lurah. Dengan mengabaikan kategori capaian Kinerja Lurah sangat memuaskan, penelitian ini akan membandingkan 2 kategori Kinerja Lurah yaitu sangat baik dan baik.

Tabel 3.1.

Populasi dan Sebarannya Berdasar Capaian Kinerja Lurah

	MEMUASKAN 100 – 90,00	SANGAT BAIK 89,99 – 80,00	BAIK 79,99 – 70,00
Jumlah Lurah	3	152	22
Prosentase	1,69 %	85,88 %	12,43 %

Dari populasi yang ada, pada penelitian ini akan diambil sample yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan permasalahan dalam penelitian. Menurut Arikunto (1998:120) untuk menentukan besarnya sampel apabila pada uji beda diambil perbandingan 1 : 1. Berdasarkan pendapat tersebut, maka besarnya sampel dalam penelitian ini akan diambil 10 % dari jumlah populasi keseluruhan sehingga untuk masing – masing kategori diambil sample sebesar 10 % dari jumlah keseluruhan populasi dengan perhitungan dan hasilnya seperti yang tercantum pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Sample Berdasar Capaian Kinerja Lurah

	SANGAT BAIK 89,99 – 80,00	BAIK 79,99 – 70,00
Populasi	152	22
Sample	$10 \% \times 152 = 15,2 = 15$	$10 \% \times 22 = 2,2 = 2$

Untuk pengambilan data masing-masing kelurahan diberikan daftar pernyataan yang diisi oleh salah satu perangkat kelurahan yang menjadi sample.

H. Teknik Pengumpulan Data.

Dalam penelitian ini, maka teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Penyebaran Instrumen Penelitian/Questioner.

yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket.

2. Observasi

yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan pada kelurahan di wilayah Pemerintah Kota Semarang .

3. Dokumentasi

yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

I. Teknik Analisis Data.

1. Analisis validitas dan reliabilitas kuesioner

Uji Validitas

Validitas ialah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur apa yang perlu diukur. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian adalah kuesioner, dan validitas yang digunakan adalah *validitas konstruk* (Nazir, 1983). Nilai ini di peroleh dengan cara mengkorelasikan nilai/skor yang diperoleh dari masing-masing item pertanyaan, dengan nilai/skor totalnya. Nilai/skor total adalah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor dari semua item pertanyaan. Analisa statistik yang dipakai adalah *Man Whitney* untuk menguji perbedaan tingkat capaian kinerja Lurah (Azwar, 1986) :

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan konsistensi semua alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Ancok, 1989), untuk uji reliabilitas perlu diperhitungkan unsure kesalahan pengukuran. Untuk menguji reliabilitas alat ukur tersebut, maka digunakan uji reliabilitas

2. Analisis Kuantitatif

Pengukuran kinerja antar Lurah di wilayah Pemerintah Kota Semarang dilakukan analisis inferensial/kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik uji beda *Man Whitney* dengan menggunakan bantuan SPSS. Suatu uji non-parametrik yang di kenal dengan uji U mann Whitney, atau secara singkat Uji U , mungkin lebih berguna . Uji ini terdiri dari langkah – langkah berikut ;

1. Susun semua sample dalam sebuah baris dari yang terkecil hingga yang terbesar dan berikan peringkat untuk nilai – nilai tersebut . jika dua atau lebih sample memiliki nilai yang sama (yaitu terdapat nilai sama atau ties), sample – sample yang bernilai sama tersebut akan diberikan peringkat sebesar rata – rata dari peringkat yang mestinya diberikan.
2. Tentukan jumlah peringkat dari masing-masing sample . notasikan jumlah ini dengan R1 dan R2 sedangkan N1 dan N2 merupakan ukuran masing – masing sample.
3. Untuk menguji perbedaan antara jumlah peringkat, kita gunakan statistik uji

$$U = N_1 N_2 + \frac{N_1 (N_1 + 1)}{2} - R_1$$

Yang berhubungan dengan sample 1 . distribusi penarikan sample U adalah simetrik dengan rata-rata dan varians berturut – turut .

$$\mu_u = \frac{N_1 N_2}{2} \quad \sigma_u^2 = \frac{N_1 N_2 (N_1 + N_2 + 1)}{12}$$

Jika N_1 dan N_2 keduanya paling tidak sama dengan 8, maka U menyebar mendekati normal sehingga

$$Z = \frac{U - \mu_u}{\sigma_u}$$

$$U = N_1 N_2 + \frac{N_2 (N_2 + 1)}{2} - R_2$$

Untuk suatu U_1 dan U_2 yang merupakan nilai-nilai dari statistik Uji diatas kita akan mendapatkan :

$$U_1 + U_2 = N_1 N_2$$

Dan

$$R_1 + R_2 = \frac{N (N + 1)}{2}$$

4. Dengan $N = N_1 + N_2$ hasil dapat digunakan untuk melakukan pemeriksaan terhadap perhitungan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

A.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Kota Semarang yang menjadi barometernya Jawa Tengah dan menjadi salah satu kota besar di Indonesia, dalam kondisi fisik, sosial dan budaya tak lepas dari tumbuh dan perkembangannya lebih 1000 tahun hingga kini. Secara fisik Kota Semarang mengalami perkembangan yang bisa dilihat sampai kondisinya yang sekarang. Menyangkut perluasan wilayah, pembangunan kawasan tata ruang kota, pembangunan sarana dan prasarana kota, gedung-gedung baik pemerintahan maupun swasta serta pembangunan industri, maupun perdagangan dan permukiman yang makin merambah ke wilayah-wilayah hijau yang kebanyakan berada di perbukitan. Di sisi lain, kawasan yang menjadi sejarah Kota Lama / Semarang tempo dulu, tetap dipertahankan keberadaannya agar tidak kehilangan bagian terpenting dari sejarahnya yang bisa dilihat sampai sekarang. Kawasan tersebut dikenal dengan “Kota Lama” yang tetap dikonservasi bahkan direvitalisasi agar tidak menjadi kawasan yang mati dan tetap hidup seperti pada jamannya. Letak Kota Lama ini ada di Kota Bawah sebelah Utara sampai ke Pelabuhan. Kawasan Kota Lama ini dulu merupakan Pusat Pemerintahan Hindia Belanda sejak sekitar tahun 1700-an.

Maka tumbuhlah gedung-gedung pemerintahan sekaligus sebagai pusat militer VOC kedua setelah Batavia. Sedangkan Pelabuhan Semarang pun telah dikenal sejak dulu ketika Kota Semarang dimulai fungsinya sebagai salah satu pusat penyebaran agama Islam dan semula merupakan bagian dari Kerajaan Demak.

Kota Semarang didirikan pada tahun 1594 oleh Sultan Pandanaran yang menjadikan Semarang sebagai salah satu pusat penyebaran agama Islam dan pada waktu itu menjadi bagian dari Kerajaan Demak. Adanya pusat penyebaran agama Islam menarik orang untuk juga berdatangan untuk berdagang dan bermukim di Semarang hingga daerah ini kian menjadi ramai. .

Setelah proklamasi kemerdekaan Indonesia dan dengan keberhasilan bangsa Indonesia menenyapkan penjajahan dan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), maka tahun 1950 Kota Semarang menjadi Kotapraja di Propinsi Jawa Tengah. Irama kehidupan Semarang tak banyak berbeda dengan kota-kota lain di Indonesia. Bahkan pada saat negeri ini masih terus menghadapi ujian dan keprihatinan selama 20 tahun setelah kemerdekaan, maka Semarang mengalami situasi dan dalam kondisi yang sama. Pecahnya pemberontakan G.30.S PKI merupakan salah satu upaya memecah sistem kehidupan dan tata negara Indonesia. Semarang juga mengalami masa-masa penuh teror dan traumatis. Setelah berbagai pemberontakan berhasil ditumpas, maka sekarang bertahap masyarakat dan bangsa ini mulai membenahi kehidupannya.

Pada tahun 1976 dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP)

No. 16 tahun 1976 wilayah Semarang mengalami pemekaran sampai ke Mijen, Gunungpati dan Tembalang di wilayah Selatan, Genuk di wilayah Timur dan Tugu di wilayah Barat. Seluruh wilayah Semarang meliputi 273,7 Km'. Dan semula 5 Kecamatan menjadi 9 Kecamatan. Adanya perkembangan dan perluasan wilayah ini maka pertumbuhan kawasan diperhatikan. Pusat-pusat industri, perdagangan, pendidikan, permukiman, pertahanan keamanan mulai diatur dalam lokasi-lokasi yang tepat dan strategis. Kota bawah cepat berkembang menjadi pusat perdagangan, jasa dan pemerintahan. Wilayah perluasan / pinggiran menjadi pusat pendidikan ditandai dengan dibangunnya Perguruan Tinggi seperti UNTAG, STIKUBANK, STIK, Sekolah Tinggi Pariwisata, Unika Sugijapranata di Bendan, IKIP (UNES) di Gunungpati, UNDIP di Tembalang dan UNISSULA di Genuk. Ini juga dimaksudkan penyebaran pusat-pusat aktivitas bisa merata di semua kawasan. Sehingga semua wilayah mengalami pertumbuhan yang sama. Perkembangan selanjutnya yang tampak menonjol adalah industri dan permukiman penduduk. Industri dikembangkan di wilayah Kaligawe-Terboyo, Bugangan (Genuk) dan Tugu. Sedangkan permukiman banyak dikembangkan di daerah Selatan.

Pada tahun 1992 wilayah Kota Semarang mengalami penataan. Dengan dasar Peraturan Pemerintah RI (PP) No. 50/92 tentang penentuan Kecamatan-kecamatan, maka Semarang terbagi menjadi 16 Kecamatan. Dengan penataan ini maka pertumbuhan unsur wilayah semakin maju. Dan relatif merata. Jalan-jalan baru dibuat menghubungkan pusat-pusat kota

dengan tempat-tempat yang terisolir. Dalam bidang kesempatan kerja, Semarang terbuka bagi masyarakat sekitar Semarang untuk mencari kerja dan membuka usahanya di sini. Sektor formal dan informal sama-sama berkembang dan saling menunjang. Industri berdatangan baik dari luar negeri maupun dari dalam negeri sendiri. Seiring dengan perkembangan tersebut menimbulkan problem-problem yang harus cepat diatasi. Antara lain problem kerusakan lingkungan, pertumbuhan penduduk yang cukup pesat baik karena perpindahan maupun kelahiran. Di samping itu juga ada problem yang belum juga tuntas selama bertahun-tahun yaitu banjir dan rob. Di bagian lain terutama di daerah atas makin banyak kerusakan lingkungan karena kurang terkendalinya eksploitasi lahan. Maka banyak terjadi lahan kritis dan ancaman penurunan permukaan tanah.

Bergulirnya era reformasi sejak tahun 1998 melahirkan penataan-penataan baru dan dicanangkannya Otonomi Daerah pada tahun 2000. Tepat pada bergulirnya abad baru, millenium baru diharapkan warga Kota Semarang makin maju dan mandiri. Pada saat kota-kota lain dilanda berbagai kerusuhan dan perbuatan-perbuatan anarkis seiring mengalirnya gelombang reformasi maka Kota Semarang relatif aman, terkendali dan dalam situasi yang kondusif. Dengan diterapkannya Otonomi Daerah, maka Kota Semarangpun akan mengoptimalkan semua aset yang dimiliki untuk kesejahteraan seluruh warga kota. Daerah/ Kota diberi kewenangan mengatur rumah tangganya sendiri. Artinya daerah boleh mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki untuk terus membangun masyarakatnya.

Kota Semarang dilihat dan kondisi fisiknya kian ramai, maju dan terus berkembang sebagai salah satu kota besar di Indonesia. Industri, perdagangan, peningkatan sarana dan prasarana kota, permukiman serta kehidupan keagamaan yang beragam mewarnai suasana kebersamaan warganya. Dalam bidang pendidikan terdapat 44 perguruan tinggi negeri dan swasta. Untuk kawasan permukiman menyebar di 16 Kecamatan, selain permukiman lama juga ditambah bertumbuhnya perumahan-perumahan baik sederhana, menengah maupun perumahan elit. Tercatat ada kawasan 4 Perumnas dan 51 proyek perumahan dengan masing-masing jumlah unit yang bervariasi antara 100-10.000 unit rumah. Industri di Semarang mengalami peningkatan yang amat pesat. Dengan bertumbuhnya kawasan-kawasan industri dengan ribuan perusahaan dan 41 sentra industri kecil meliputi berbagai produksi baik sandang, pangan, perlengkapan, rumah tangga, souvenir dan lain-lain. Sedang industri besar meliputi garmen, sepatu, alat-alat olah raga, meubel, pengalengan hasil bumi & hasil laut, logam dan lain-lain.

Industri ini banyak menyerap tenaga kerja dan Semarang dan kota-kota lain di sekitarnya seperti Purwodadi, Kendal dan Demak. Industri dan perdagangan didukung oleh pelabuhan laut dan udara, hotel dan transportasi yang memadai. Tahun 2002 tercatat ada 54 hotel dan kelas melati sampai bintang 5. Sebagai gambaran ramainya perdagangan di Kota Semarang ini terdapat 13 pasar tradisional yang cukup besar ditambah 15 pusat perbelanjaan modern (supermarket & mal) yang sekaligus berfungsi sebagai tempat refreshing.

Posisi geografi Kota Semarang terletak di pantai Utara Jawa Tengah, tepatnya pada garis 6, 5' -7, 10' Lintang Selatan dan 110, 35' Bujur Timur. Sedang luas wilayah mencapai 37.366.838 Ha atau 373,7 Km². Letak geografi Kota Semarang ini dalam koridor pembangunan Jawa Tengah dan merupakan simpul empat pintu gerbang, yakni koridor pantai Utara, koridor Selatan ke arah kota-kota dinamis seperti Kabupaten Magelang, Surakarta yang dikenal dengan koridor Merapi-Merbabu, koridor Timur ke arah Kabupaten Demak/Grobogan dan Barat menuju Kabupaten Kendal.

Topografi wilayah Kota Semarang terdiri dari dataran rendah dan dataran tinggi. Di bagian Utara yang merupakan pantai dan dataran rendah memiliki kemiringan 0-2% sedang ketinggian ruang bervariasi antara 0-3,5 M. Di bagian Selatan merupakan daerah perbukitan, dengan kemiringan 2 - 40% dan ketinggian antara 90 - 200 M di atas permukaan air laut (DPL).

Secara Hidrologis Semarang beriklim tropis dengan pergantian musim, penghujan dan kemarau. Musim penghujan antara bulan Nopember – April dipengaruhi oleh musim Barat sedang musim kemarau antara bulan Mei– Oktober yang dipengaruhi oleh angin musim Timur.

Jenis tanah di Kota Semarang meliputi coklat tua kemerahan, kelabu tua dan kompleks kemerahan. Dengan luas wilayah 373,7 Km² tersebut Kota Semarang memiliki potensi alam yang dapat menjadi modal berharga dalam pembangunan.

Hal ini ditunjukkan dengan komposisi potensi lahan yang cukup memadai untuk sawah (4.658,9 ha), tegal/ladang (9,444,2 ha); hutan (1.755,5

ha); perkebunan (1.028 ha); tambak, kolam, empang (2.074,7 ha); tanah penggembala (124,679 ha); pekarangan dan bangunan (16.168,2 ha); tanah kering belum diusahakan (102,123 ha) dan lain-lain (2.960,4 ha).

Perpaduan antara laut, dataran rendah dan perbukitan sangat strategis untuk pembangunan dan pengembangan pariwisata yang ditunjang dengan adanya prasarana perhubungan yang lengkap (darat, laut, udara) dan jaringan jalan raya ke berbagai jurusan, utamanya lintasan Utara hubungan dari Jakarta-Surabaya, sehingga berpotensi sebagai kota transit.

Dengan luas wilayah mencapai 373,7 Km² potensi penduduk kota Semarang pada tahun 2001 sejumlah 1,5 jiwa. Berdasarkan PP No. 50/1992 wilayah administrasinya dibagi menjadi 3 wilayah Pembantu Walikotamadya, 16 Kecamatan dan 177 Kelurahan.

Setelah munculnya UU No. 22/1999 dan UU No. 25/1999 serta dikuatkan dengan adanya Perda-perda SOTK (Sistem Organisasi dan Tata Kerja) Pemerintah Kota Semarang pada tahun 2001 yang lalu, maka ketiga pembantu Walikota ditiadakan.

Penataan wilayah administrasi ini dalam rangka meningkatkan efektivitas penyelenggaraan di bidang pemerintahan, pembangunan dan sosial serta pelayanan kepada masyarakat.

Letak strategis Kota Semarang yang berbatasan dengan: sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Semarang, sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Demak dan Kabupaten Grobogan yang merupakan daerah penyangga pemukiman dan sumber tenaga kerja industri. Sedang sebelah

Barat berbatasan dengan Kabupaten Kendal yang merupakan penyangga pemukiman serta tenaga kerja dan industri bagi Kota Semarang.

Adanya pusat-pusat pertumbuhan dengan pemukiman penduduk di banyak tempat, tersebar nya perguruan tinggi, merupakan embrio pusat pertumbuhan yang sekaligus dapat meratakan pembangunan di seluruh wilayah Kota Semarang.

Pertumbuhan industri di berbagai sektor yang semakin pesat segera akan berpengaruh terhadap sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada. Potensi daerah diharapkan dapat percepatan pelaksanaan Otonomi Daerah di Kota Semarang yang semakin mantap.

Kesemuanya ini telah diatur di dalam Rencana Induk Kota (RIK) dan Rencana Umum Tata Ruang Kota (RUTK), dimana secara garis besar ditetapkan zona-zonanya kawasan, yaitu:

- a. Zona Industri di wilayah Tugu (1200 ha) dan Genuk (800 ha).
- b. Zona Perdagangan di wilayah Kota Lama
- c. Zona Pendidikan di wilayah Sub Urban
- d. Zona Agraris di Gunung Pati, Mijen dan sebagian Tugu

Pada akhir tahun 2001 jumlah penduduk Kota Semarang, mencapai 1,5 juta jiwa yang terdiri dari 908.142 pria dan 591.858 wanita. Jumlah usia produktif cukup besar, mencapai 75% dari jumlah penduduk. Ini menunjukkan potensi tenaga kerja dari segi kuantitas amat besar, sehingga kebutuhan tenaga kerja bagi mereka yang tertarik menanamkan investasinya di sini tidak menjadi masalah lagi. Belum lagi penduduk dari daerah hinterlandnya.

Sementara itu jika kita lihat mata pencaharian penduduk tersebut tersebar pada pegawai negeri, sektor industri, ABRI, petani, buruh tani, pengusaha, pedagang, angkutan dan selebihnya pensiunan.

Dari aspek pendidikan dapat kita lihat, bahwa rata-rata anak usia sekolah di Kota Semarang dapat melanjutkan hingga batas wajar sembilan tahun, bahkan tidak sedikit yang lulus SLTA dan Sarjana. Meskipun masih ada sebagian yang tidak mengenyam pendidikan formal, namun demikian dapat dicatat bahwa pada tahun 2001 penduduk Kota Semarang telah bebas dari 3 buta (buta aksara, buta angka dan buta pengetahuan dasar).

Dengan komposisi struktur pendidikan demikian ini cukup mendukung perkembangan Kota Semarang, apalagi peningkatan kualitas penduduk yang selalu mendapat prioritas utama didalam upaya peningkatan kesejahteraan.

Tingkat kepadatan penduduk memang belum merata. Penduduk lebih tersentral di pusat kota. Pertumbuhan penduduk rata-rata 1,43%/tahun. Ini berarti laju pertumbuhan penduduk dapat ditekan, setidaknya terkendali dan kesejahteraan umum segera terealisasi.

A. 2. Kondisi Sosial, Ekonomi Dan Hankam

Semangat, kemauan dan kemampuan masyarakat dalam kehidupan beragama, berbangsa dan bernegara di Kota Semarang untuk meningkatkan ketakwaan, kerukunan umat beragama dan berkepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sudah cukup tinggi.

Ini ditunjukkan dengan partisipasi umat beragama dalam ikut menciptakan kondisi aman, tenteram dan rukun, yang secara tidak langsung sangat membantu lancarnya laju pertumbuhan Kota Semarang ke depan yang lebih baik.

Sedang keberhasilan pembangunan politik telah semakin memantapkan tatanan kehidupan politik masyarakat. Organisasi kekuatan sosial politik telah mampu berperan dalam menampung dan memperjuangkan aspirasi rakyat.

Perekonomian Kota Semarang telah tumbuh dan berkembang semakin mantap dan bentuk perekonomian kota dimana peranan beberapa sektor kegiatan kota seperti industri, perdagangan, pemerintahan dan hankam, bangunan, jasa perbankan dan transportasi semakin kuat kontribusinya terhadap struktur dan pertumbuhan ekonomi.

Kondisi perekonomian yang semakin baik ini telah mampu mendorong peningkatan kualitas hidup masyarakat, ditandai dengan makin besarnya kualitas maupun kuantitas fasilitas, utilitas kota dan jasa pelayanan serta meningkatnya kemampuan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan akan pangan, sandang, kesehatan, pendidikan dan berbagai jenis pelayanan kota lainnya.

A. 3. Penyelenggaraan Pemerintahan

Aspek penyelenggaraan pemerintahan benar-benar memasuki babakan baru, karena penerapan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Bila

sebelumnya, instansi Pemerintah Kota Semarang memiliki kewenangan yang terbatas, maka berkat UU itu, kewenangan Pemerintah Kota Semarang bertambah.

Bertambahnya kewenangan tersebut, di sisi lain mengharuskan justifikasi dari berbagai aspek, termasuk di antaranya Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kota Semarang sebagai pihak yang bertanggungjawab langsung terhadap terselenggaranya Pemerintahan dan Pelaksanaan Pembangunan di Kota Semarang. Untuk itu, Pemerintah Kota Semarang secara sistematis telah melakukan upaya untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan pelayanan pemerintah kepada masyarakat Semarang.

Dalam bidang peningkatan sumber daya aparatur, Pemerintah Kota Semarang menerapkan kebijakan mengenai evaluasi rutin terhadap seluruh staf di lingkungan pemerintah, khususnya bagi pejabat struktural. Setiap tahun sekali diadakan evaluasi kinerja aparat secara menyeluruh, mulai dari Tenaga Pekerja Harian Lepas (TPHL) sampai pejabat struktural Eselon II.

Untuk mempersingkat jalur birokrasi demi peningkatan pelayanan kepada masyarakat, dari total kurang lebih 16,000 orang, pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Semarang didistribusikan secara proporsional ke kantor-kantor Pemerintahan Kelurahan di Semarang. Ini dilakukan, agar masyarakat tidak perlu bersusah payah menyelesaikan masalah administrasi sampai ke tingkat Pemerintah Kota, karena untuk itu masyarakat cukup menyelesaikan di kantor-kantor Pemerintahan Kelurahan setempat.

Upaya diregulasi di bidang birokrasi juga diwujudkan melalui dibentuknya Unit Pelayanan Terpadu yang merupakan unit kerja khusus untuk melayani berbagai macam bentuk perijinan secara terpadu dan integral. Konsep pelayanan perijinan di bawah satu atap tersebut, pada kenyataannya memang mampu menyederhanakan jalur birokrasi dan menekan peluang munculnya “biaya-biaya siluman” yang selama ini dikeluhkan masyarakat.

1. Peningkatan Sumber Daya Manusia

Upaya perbaikan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan sangat erat kaitannya dengan peningkatan kualitas personel yang bertanggung-jawab langsung terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Artinya, seluruh aparat Pemerintah Kota Semarang harus siap, baik fisik maupun mental untuk memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat.

Langkah-langkah konkrit untuk meningkatkan Kualitas SDM aparat diwujudkan melalui strategi sebagai berikut :

a. Evaluasi Rutin Setiap Tahun

Sejak tahun 2001 Pemerintah Kota Semarang menerapkan kebijakan evaluasi kinerja aparat secara kontinyu setiap tahun sekali. Meskipun kebijakan ini telah diterapkan sebelumnya namun evaluasi yang dilaksanakan sekarang mengalami modifikasi agar evaluasi yang dilaksanakan lebih signifikan dan realistis.

Secara pribadi, setiap aparat memiliki buku penilaian kinerja yang lebih populer dengan sebutan “buku merah”. Sebelumnya instrumen

penilaian ini telah ada, namun fungsinya tidak dioptimalkan, sehingga penilaian kinerja yang ada tidak dapat memberikan masukan yang signifikan kepada Badan Kepegawaian Daerah sebagai unit kerja yang paling bertanggungjawab terhadap terlaksananya prinsip “punishment and reward” di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

Sementara itu, untuk menilai kinerja pejabat struktural, setiap tahun dibentuk tim kerja khusus yang diterjunkan langsung ke unit-unit kerja yang bersangkutan. Tim kerja tersebut diberi kewenangan khusus untuk menilai ketertiban suatu unit kerja melalui pelaksanaan uji ketertiban, baik administrasi maupun keuangan, di tiap-tiap unit kerja yang didatangi.

b. Rotasi Jabatan Struktural

Rotasi pada jabatan-jabatan struktural sebelumnya, bisa dibilang sangat statis, karena tuntutan masyarakat akan layanan prima belum begitu tinggi. Namun, seiring dengan meningkatnya tuntutan public services yang lebih profesional, maka rotasi jabatan struktural di lingkungan Pemerintah Kota Semarang menjadi sangat dinamis, bahkan cenderung rapi. Tidak jarang, karena tuntutan pelayanan publik, seorang pejabat struktural hanya menduduki jabatan kurang dari satu tahun. Untuk menghindarkan kesan subyektif pada penentuan pejabat struktural, pemberitahuan rotasi jabatan dilakukan dalam waktu yang sangat singkat, sehingga isu-isu kolusi, korupsi dan nepotisme dapat ditekan seminimal mungkin. Dampak positif dan

mekanisme rotasi jabatan ini setiap pejabat struktural berusaha.

- c. Diklat Struktural & Fungsional.

2. Peningkatan Pelayanan Masyarakat

- a. Breakdown Aparat Pemerintah Kota ke Kelurahan
- b. Unit Pelayanan Terpadu
- c. Pelimpahan kewenangan dari Pemerintah Kota kepada Kelurahan

A.4. Pelaksanaan Pembangunan

1. Pengelolaan / Peningkatan Kualitas SDA : Latar Belakang.

Menyongsong era otonomi daerah Pemerintah Kota Semarang diharuskan mempersiapkan segala jenis piranti pendukung di antaranya ialah menyiapkan SDM Aparatur Pemerintah yang memadai dan yang tidak kalah penting ialah menyiapkan sektor SDA dan PAD yang digunakan sebagai dana utama pembiayaan pembangunan daerah.

2. Optimalisasi BUMD dan Aset Daerah

BUMD Kota Semarang memiliki 2 fungsi penting yaitu menawarkan/memasarkan sekaligus memberikan pelayanan umum, seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang komoditi daerah diantaranya ialah Bank Pasar, Perusda Percetakan, RPH (Rumah Pemotongan Hewan) dan PDAM. Optimalisasi aset daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang, melalui berbagai macam alokasi dana yang melibatkan dinas

3. Peningkatan PAD Dalam Rangka Otonomi Daerah Sumber Daya Alam Dasar

Sumber Daya Alam dasar ialah sumber daya alam Kota Semarang merujuk dan dapat diambil dari alam secara langsung seperti yang tercakup dalam beberapa sektor di bawah ini :

- a. Sektor Pertanian/perkebunan: penghijauan tanaman produktif di sentra- sentra tertentu.
- b. Sektor kelautan/perikanan/peternakan: Pelabuhan laut, Tambak, Ternak itik.
- c. Sektor pariwisata: Revitalisasi Kota Lama, Taman Lele, TBRS.

Sumber daya alam tidak langsung yang dapat digali sehingga menghasilkan PAD di Kota Semarang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, penerimaan dinas-dinas daerah, penerimaan dari BUMD dan lain-lain. Identifikasi terhadap sumber-sumber PAD menunjukkan bahwa retribusi memberikan sumbangan yang relatif besar bagi PAD, disusul kemudian pajak daerah dan PBB. Jenis retribusi lainnya yang potensial adalah retribusi pasar, retribusi parkir, retribusi terminal/IMB. Sedangkan pajak daerah yang potensial di Kota Semarang ialah Pajak Pembangunan I, yang terdiri dan pajak sewa atas kamar hotel dan penjualan makanan di restoran, pajak reklame, pajak penerangan jalan.

Upaya Peningkatan PAD, Pemerintah Kota Semarang melakukan beberapa

langkah:

- a. Inventarisasi : terhadap sumber pendapatan yang ada.
- b. Evaluasi : mana yang potensial/tidak
- c. Solusi : Intensifikasi, revitalisasi, swastanisasi, efisiensi.
- d. Langkah-langkah Peningkatan Infrastruktur dan Suprastruktur

A.5. Hasil-Hasil Pembangunan Kota Semarang

Konsep otonomi daerah yang menjadi inspirasi dari realisasi program-program pembangunan yang difasilitasi Pemerintah Kota diharapkan dipahami dan dihayati sebagai landasan konseptual semua kegiatan pembangunan. Artinya: mutlak diperlukan tanggung jawab masyarakat untuk memiliki perasaan andarbeni. Mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai penggunaan/pemanfaatan hasil pembangunan diarahkan guna meningkatkan pembangunan di segala sektor kemasyarakatan. Setelah proyek dilaksanakan diikuti dengan evaluasi guna menemukan kekurangan dan solusinya sehingga realisasi selanjutnya akan lebih berhasil.

Bagi masyarakat, proyek yang telah dilaksanakan hendaknya dapat dikelola dengan seksama agar bermanfaat secara merata bagi masyarakat, khususnya bagi masyarakat menengah ke bawah. Berdasarkan usulan proyek dari masyarakat maka Pemerintah Kota akan mempelajari dan menentukan prioritas-prioritas yang segera harus dilaksanakan. Dan bagi yang bisa ditunda, maka bisa dilaksanakan pada anggaran tahun berikutnya.

Sesuai dengan paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, maka pemerintah bertindak sebagai fasilitator. Pemerintah memfasilitasi pembangunan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh rakyat serta hasilnya harus memberikan manfaat untuk rakyat. Pemerintah berkewajiban memberikan dana sesuai dengan yang telah disetujui. Di Kota Semarang kini telah dimulai mekanisme pembangunan yang demikian dengan mengupayakan semaksimal mungkin swadaya masyarakat. Maka konsep pembangunan 50% - 50% akan memacu bentuk-bentuk swadaya tersebut. Sebuah perencanaan proyek yang diajukan oleh masyarakat harus disertai dengan kesiapan dana/materi tertentu yang merupakan swadaya sebesar 50%. Kemudian Pemerintah Kota akan membantu pendanaan 50% juga.

Namun pengecualian bagi masyarakat yang tingkat sosial ekonominya memang kurang mampu. Maka pemerintah bisa saja membiayainya sampai 100%. Pemerintah Kota Semarang menerapkan pembangunan yang berorientasi langsung ke masyarakat. Jajaran Pemerintah Kota (Walikota dan DPRD) sering turun, langsung ke masyarakat untuk menyerap aspirasi yang berkembang di masyarakat dan memahami apa yang mendesak dibutuhkan mereka. Dengan cara ini pemerintah bisa mengalokasikan dana secara tepat pada sasaran. Ini juga mengurangi proyek-proyek yang ternyata hasilnya tak begitu bermanfaat bagi rakyat. Dalam pelaksanaan pembangunan ini suatu keberhasilan dilihat dari apakah pembangunan itu memberikan manfaat secara langsung kepada masyarakat.

1. Bidang Ekonomi

Pengembangan bidang ekonomi meliputi berbagai sektor yaitu Industri. Pertanian dan kehutanan, Sumber Daya Air dan Irigasi. Bagi sektor industri peranannya terhadap pembangunan kota adalah sebagai penopang laju pertumbuhan ekonomi, menyerap tenaga kerja baru dan peningkatan pemanfaatan teknologi tepat guna sebagai pasar komoditas dari sektor pertanian dan pertambangan. Disamping itu sebagai penghasil bahan baku dari bahan penunjang untuk sektor lain serta menghasilkan barang substitusi impor maupun untuk tujuan ekspor. Maka pada tahun ini diselenggarakan pembinaan pengembangan industri kecil dan menengah serta bantuan peralatan usaha kecil.

Di sektor pertanian dan kehutanan yang memiliki peranan sebagai penyedia pangan dan gizi, lapangan pekerjaan, kesempatan berusaha, penyediaan bahan baku industri / olahan lainnya serta penyumbang devisa melalui ekspor serta pelestarian lingkungan hidup. Untuk tahun 2001 antara lain dikerjakan proyek intensifikasi pengembangan hortikultura, konservasi lahan kritis dengan tanaman kehutanan, perkebunan dan benih padi. Di samping itu pengembangan ayam buras, peningkatan populasi ternak, bantuan usaha dan alat produksi serta budidaya ikan air tawar dan lain-lain.

Pada sektor Sumber Daya Air dan Irigasi adalah untuk mendukung usaha pertanian, pengendalian banjir, pengaturan air bersih. Masalah utamanya adalah semakin berkurangnya daerah resapan air terutama di daerah atas dengan didirikannya banyak permukiman.

2. Bidang Kesejahteraan Rakyat, Pendidikan Dan Kebudayaan

Bidang ini meliputi sektor tenaga kerja, Perdagangan, Pengembangan Usaha Daerah, Keuangan Daerah, Koperasi, Transmigrasi, Pertambangan dan Energi, Pariwisata & Telekomunikasi Daerah, Pembangunan Daerah & Pemukiman. Transmigrasi, Lingkungan Hidup dan Tata Ruang, Pendidikan & Kebudayaan Nasional, Kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Pemuda & Olah Raga, Kependudukan, Keluarga Sejahtera, Kesehatan, Peranan Wanita, Anak dan remaja, serta Perumahan dan Permukiman.

Pembangunan bidang tenaga kerja untuk menekan pengangguran terutama akibat krisis ekonomi mengingat angka kumulatif PHK mencapai 165 kasus. Proyek yang dikerjakan adalah meliputi berbagai pelatihan bagi penganggur, peningkatan mutu tenaga kerja, penempatan kerja ke luar negeri dan lain-lain. Sedangkan di sektor perdagangan dilakukan antara lain renovasi pasar-pasar dan lingkungannya. Pengembangan Keuangan Daerah dikerjakan berbagai proyek antara lain Payment online system guna memudahkan pembayaran pajak, intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan lain-lain. Kemudian pada sektor koperasi dilaksanakan proyek pemberdayaan koperasi, pembinaan dan pemberdayaan usaha kecil dan menengah.

Guna memperlancar urat nadi kehidupan ekonomi, sosial dan budaya dan lain-lain, maka harus didukung sistem transportasi yang memadai ke semua penjuru wilayah Kota Semarang. Pada tahun 2001 dikerjakan pengendalian dan penertiban lalu lintas, pembangunan dan peningkatan jalan dan jembatan, pembuatan jalanan lingkungan dan lain-lain. Untuk sektor

pertambangan dan energi telah dikerjakan Proyek pemasangan, penambahan jaringan dan daya listrik.

Di sektor Pariwisata & Telekomunikasi Daerah, dikerjakan Proyek Pembinaan dan Peningkatan Obyek Wisata, Taman Margaraya, Fasilitas Wisata, Pengadaan Bank Data Kepariwisata/SIMPARTA.

Pada sektor Pembangunan Daerah antara lain mengerjakan Pembangunan & Rehab Taman-taman Kota, Penerangan jalan, TPA Jatibarang, angkutan sampah, Kompensasi Dampak TPA, True hydrolick. Container sampah dan lain-lain.

Sektor Lingkungan Hidup (LH) dan Tata Ruang diarahkan guna pengendalian pencemaran, konservasi lahan kritis, pengendalian ABT, pengelolaan limbah rumah tangga. Sedang proyek-proyek yang dikerjakan adalah pembuatan masterplan kawasan Balaikota, Perencanaan dan Penataan PKL, Konsolidasi tanah perkotaan, Peningkatan sertifikasi tanah dan lain-lain. Pemerintah Kota sangat memperhatikan sektor pendidikan dalam rangka peningkatan SDM dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Proyek-proyek yang dikerjakan antara lain : Rehabilitasi, SD, MI, MTs., Sekolah bebas biaya, bantuan kegiatan OR, Pemuda, KONI, POSSI, PSIS. Pembangunan ruang kelas atlit GOR Manunggal Jati. Rehab Sanggar Pramuka dan lain-lain. Sektor Kependudukan dan Keluarga Sejahtera guna mengendalikan laju pertumbuhan pendudukan. Maka telah dialokasikan dana guna kegiatan pemantapan pelaksanaan Program KB Nasional. Pengadaan sarana informasi Kependudukan, Operasi simpatik, dan Tertib Administrasi Kependudukan.

Dalam rangka mewujudkan kesehatan di lingkungan masyarakat dan kesejahteraan sosial, maka mutlak adanya pengadaan obat-obatan Puskesmas, Rehab Puskesmas, P2WKSS, Bantuan organisasi sosial wanita dan lain-lain. Di sektor Perumahan dan Permukiman dilaksanakan Proyek dengan tujuan menciptakan hunian yang layak, sehat aman dan serasi terhadap lingkungan serta terjangkau daya beli masyarakat bawah. Proyek yang dilaksanakan tahun ini antara lain: Pengerukan muara sungai Tanggul, Banger, Banjir Kanal Timur, Sungai Semarang, Silandak, Beringin dan TPI; Peningkatan resttlement Pongangan, Pembangunan sistem Polder di Banger Utara dan Selatan, Pembangunan saluran sekunder Kali Bringin, Normalisasi kali Bringin, Tinggang Banjir Kanal. Selain itu juga penanganan Rob dengan 10 subsystemnya.

3. Bidang Agama & Kepercayaan Terhadap Tuhan YME.

Pembangunan di bidang ini guna meningkatkan kualitas keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan YME, terpeliharanya kerukunan antar umat beragama dalam rangka kesadaran dan peran aktif umat dalam memperkokoh landasan spiritual, moral dan etika. Pembangunan tahun ini meliputi pembinaan kerukunan Hidup Beragama, bantuan penyelenggaraan Ibadah Haji, bantuan tempat ibadah, bantuan pendidikan agama dan lain-lain.

4. Bidang Iptek

Orientasi pembangunan di bidang Ilmu dan Teknologi adalah untuk penguasaan dan pemanfaatan teknologi tepat guna. Tahun anggaran 2001 dialokasikan bantuan untuk kerjasama dengan perguruan tinggi dan penelitian, pembangunan SIMDA, Renstra, Penyusunan Propeda, Studi Potensi Kelautan, Sistem Teknologi Manajemen, Penunjang Jaring Pengaman Sosial (JPS), dan lain-lain.

5. Bidang Hukum

Pembangunan bidang hukum diarahkan dalam rangka penegakan keadilan dan kebenaran, ketentraman dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Di samping itu juga peningkatan kesadaran hukum bagi aparat dan warga masyarakat. Maka tahun 2001 telah dilaksanakan pembinaan teknis perundang-undangan, Peningkatan administrasi penanganan Perda, Operasi Yustisi dan penegakan Perda serta Peningkatan Sistem Jaringan dokumentasi (SJDI) Hukum.

6. Bidang Politik, Aparatur Pemerintah, Penerangan Komunikasidan Media Massa

Penyelenggaraan pemerintahan yang demokrasi menjadi arah pembangunan di bidang politik, aparatur pemerintah, penerangan, komunikasi dan media massa. Kegiatan yang telah direncanakan dan dilakukan adalah pemantapan bidang kelembagaan dan pendidikan politik bagi masyarakat,

penerangan, publikasi dan pengembangan hubungan masyarakat, pengembangan pers daerah dan sosialisasi kebijakan Pemerintah Kota. Sedangkan bidang aparatur negara/pemerintah ditingkatkan dengan Proyek Pemberdayaan Aparatur Pemerintah, peningkatan sarana dan prasarana fisik pemerintahan diselenggarakannya Unit Pelayanan Terpadu (UPT) guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta pembangunan Kantor dan Rumah Dinas.

7. Bidang Keamanan & Ketertiban Umum

Pembangunan bidang ini ditujukan guna memberikan perlindungan masyarakat dan keamanan rakyat serta membantu bidang pertahanan rakyat. Adapun kegiatan yang menonjol di bidang ini adalah Proyek Pengamanan bagi Perlindungan Masyarakat, Pembinaan dan Pendidikan Perlindungan Masyarakat, Penanggulangan Bencana Alam (Posko PBA dengan perlengkapannya yang harus selalu siap dalam kondisi darurat) serta Penertiban dan Pengaturan Kamtibmas.

B. Hasil Penelitian

B.1. Persiapan Penelitian

Sebelum dilakukan penelitian khususnya pengambilan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan pada responden, peneliti melakukan hal – hal penting antara lain :

a. Ijin penelitian :

Tanggal 25 Agustus 2004 mengajukan ijin penelitian dan ijin pencarian data di tiap Kantor Kelurahan yang termasuk dalam sampel. Dari dua kategori Kelurahan yang diamati (Kinerja Lurah yang sangat baik dan baik) masing masing diambil 18 sampel. Setelah perijinan selesai , dilanjutkan dengan pelaksanaan penelitian pada kancan penelitian , dalam hal ini pada Kelurahan di wilayah Pemerintah Kota Semarang.

b. Penyusunan Skala

Data digali dengan menggunakan skala. Untuk penelitian ini digunakan empat skala yaitu Skala Akuntabilitas , Skala Akseptabilitas dan Skala Responsivitas yang merupakan indikator pengukuran Kinerja Lurah. Ketiga skala disajikan tidak terpisah menjadi satu bagian yang keseluruhannya berjumlah 40. item. Rincian dari skala tersebut adalah sebagai berikut :

a. Item nomor 1 s/d 19 merupakan item yang mengukur Akuntabilitas

b. Item nomor 20 s/d 29 merupakan item yang mengukur

Akseptabilitas

- c. Item nomor 30 s/d 40 merupakan item yang mengukur Responsivitas.

Skala yang sudah disusun, sejak awal penyusunannya telah dilakukan uji validitasnya secara sederhana dengan cara selalu memeriksa ketepatannya, baik melalui konsultasi dengan pembimbing, orang-orang yang mempunyai keahlian dibidang sumber daya manusia maupun sesama peneliti dengan dasar perhitungan statistik dengan alat bantu perhitungan SPSS.

B. 2. Pelaksanaan Penelitian

Setelah dilakukan persiapan selengkap mungkin, peneliti selanjutnya melakukan kegiatan penelitian pada 36 kantor Kelurahan di wilayah Pemerintah Kota Semarang.. Pelaksanaan penelitian ini meliputi kegiatan antara lain :

a. Penarikan sample

Sesuai dengan perhitungan rumus penarikan sample secara purposive sebagaimana ditetapkan dalam rancangan penelitian, maka dari 36 Kantor Kelurahan , diambil 1 orang tiap Kantor Kelurahan sebagai responden penelitian. Kepada ke 36 orang tersebut, disajikan skala yang telah disusun.

b. Uji validitas dan reliabilitas skala

Setelah data terkumpul, sekali lagi dilakukan uji validitas/reliabilitas skala. Uji tersebut dilakukan dengan

menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows Release 11.5 . Pengujian skala yang dilakukan bersamaan dengan pengambilan data sebagaimana penulis lakukan tersebut, sering disebut dengan uji-coba (*try-out*) terpakai.

Berikut ringkasan hasil uji daya beda dan reliabilitas skala. Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan meliputi uji pada variabel variabel akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas. Masing – masing variabel ini telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil lengkap hasil uji validitas dan reliabilitas ini dapat disajikan pada lampiran D.

- a) Secara keseluruhan, skala yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan keterandalan (reliabilitas) yang baik Dengan menggunakan tabel r, untuk $df=40-2=38$ dan tingkat signifikansi 1%, maka item yang dinyatakan reliabel adalah yang menunjukkan $r>0.30$. Dari hasil uji diperoleh item no.1 nilai $r=0,2171 (<0,30)$, menunjukkan tidak reliable. Daya beda item (validitas) no.1 menunjukkan nilai $p=0,157 (>0,01)$, menunjukkan item 1 tidak valid. Karena item nomor 1 tersebut terbukti kurang menunjukkan daya beda yang baik, karena itu di dalam pengolahan data selanjutnya, skor untuk item 1 tidak diikut sertakan dalam perhitungan .

Secara keseluruhan pembahasan tentang kinerja dan faktor – faktor yang mempengaruhi akan diuraikan pada sub pokok bahasan berikutnya.

B. 3. Karakteristik Responden

Dalam kegiatan pengambilan data pada penelitian ini , diambil sample dari kategori kelurahan yang sangat baik dan baik berkaitan dengan penilaian kinerja Lurah masing – masing sebanyak 18 karyawan sebagai responden pada tiap – tiap unit Kelurahan di wilayah Pemerintah Kota Semarang.

Karakteristik responden ini disajikan sebagai bahan pertimbangan pada pembahasan hasil penelitian. Secara lengkap deskripsi responden diuraikan pada sub bab dibawah ini.

B.3.1. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Dari hasil pengambilan data, usia responden dari dua kategori sample dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Penelitian Berdasarkan Usia

Nilai Kinerja Lurah	Usia Responden			Jumlah
	25-35	36-45	>45	
Sangat baik	1 (5,6%)	7 (38,9%)	10 (55,5%)	18 (100%)
Baik	2 (11,1%)	9 (50%)	7 (38,9%)	18 (100%)

Sebaran data yang ada, menunjukkan bahwa usia di atas 45 tahun menempati persentase paling tinggi.

B.3.2. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin,

Dari hasil pengambilan data, jenis kelamin responden dari dua kategori sample dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.2.
Karakteristik Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

Nilai Kinerja Lurah	Jenis kelamin		Jumlah
	Laki - Laki	Perempuan	
Sangat baik	12 (66,7%)	6 (33,3)	18 (100%)
Baik	15 (83,3%)	3 (16,7%)	18 (100%)

B.3.3. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan,

Dari hasil pengambilan data, tingkat pendidikan responden dari dua kategori sample dapat disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Nilai Kinerja Lurah	Tingkat Pendidikan			Jumlah
	SMA	D3	SI	
Sangat baik	7 (38,9%)	4 (22,2%)	7 (38,9%)	18 (100%)
Baik	3 (16,7%)	7 (38,9%)	8 (44,4%)	18 (100%)

Dalam hal tingkat pendidikan, masing – masing mempunyai porsi yang sebanding pada tiap rentang tingkat pendidikan. Dari perolehan tabulasi data masing - masing responden menunjukkan variasi tingkat pendidikan yang hampir merata dari SLTA sampai dengan pendidikan tinggi.

B.3.4. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja , merupakan rentang waktu dimana responden mulai bekerja sebagai PNS hingga saat ini. Responden penelitian ini sebagian

besar telah bekerja lebih dari 20 tahun. Hasil lengkap dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja Keseluruhan

Nilai Kinerja Lurah	Masa Kerja Keseluruhan				Jumlah
	6-10th	11-15th	16-20th	>20 th	
Sangat baik	0 (0%)	3 (16,7%)	8 (44,4%)	7 (38,9%)	18 (100%)
Baik	3 (16,7%)	6 (33,3%)	3 (16,7%)	6 (33,3%)	18 (100%)

Dari data tersebut terlihat dengan jelas, bahwa sebagian besar dari responden adalah karyawan yang telah cukup lama menyandang status sebagai PNS.

B.3.5. Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan Jabatan

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa, dari masing – masing sample , jumlah terbanyak adalah responden yang memiliki golongan kepangkatan relatif tinggi yaitu golongan III. Hal ini sesuai dengan masa kerja, usia dan tingkat pendidikan responden. Data lengkap dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5.
Karakteristik Responden Berdasarkan, Golongan Jabatan,

Nilai Kinerja Lurah	Golongan Jabatan			Jumlah
	IIIA	IIIB	IIIC	
Sangat baik	2 (11,1%)	10 (55,5%)	6 (33,3%)	18 (100%)
Baik	6 (33,3%)	8 (44,4%)	4 (22,2%)	18 (100%)

C. Analisis Hasil Penelitian

C.1. Analisis Data Tiap Item

Secara deskriptif dapat dijelaskan kontribusi masing-masing aspek yang mendukung kinerja Lurah pada penjelasan berikut ini.

C.1.1. Analisis Hasil Penelitian Aspek Akuntabilitas

Pada aspek akuntabilitas mencakup beberapa indikator yang meliputi :

a. Pelaksanaan regulasi/kebijakan

Pada pelaksanaan regulasi / kebijakan disajikan beberapa item yang merupakan indikator penunjang . Beberapa indikator pada pelaksanaan regulasi/kebijakan dapat dilihat pada beberapa item , antara lain :

1) Perancangan strategi pelaksanaan kebijakan

Sebagai lembaga publik yang merupakan ujung tombak pelaksanaan kebijakan pemerintah, sangat perlu Lurah menetapkan strategi pelaksanaan. Pada kenyataannya , kebijakan pada tingkat pemerintah Kelurahan merupakan strategi teknis yang mau tidak mau Lurah membicarakan bersama pada staf untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pada kenyataannya item 1 yang mengandung pernyataan ini ternyata tidak valid.

Kenyataan ini bisa dipahami dengan melihat bahwa Lurah melaksanakan kebijakan yang merupakan kebijakan dari Pemerintah Kota. Alasan ini pula yang mendukung bahwa sudah pasti bahwa Lurah

selalu mengadakan pembicaraan guna melaksanakan kebijakan yang merupakan kebijakan Pemerintah Kota Semarang

2) Perhatian Lurah terhadap Peraturan Pelaksanaan Kebijakan/regulasi

Permasalahan ini merupakan permasalahan yang penting bagi Lurah dalam pelaksanaan tanggung jawabnya . Untuk melihat seberapa besar perhatian Lurah dalam permasalahan ini pada dua kategori sample dapat dilihat pada tabel berikut yang merupakan deskripsi pertanyaan pada item 2 :

Tabel 4.6.

**Perhatian Lurah terhadap Peraturan Pelaksanaan
Kebijakan/regulasi**

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memperhatikan	Memperhatikan	Sangat memperhatikan
Baik	(3) 100 %	(9) 52,9 %	(6) 37,5 %
Sangat baik	(0) 0 %	(8) 47,1	(10) 62,5 %
Jumlah	100 % N = 3	100 % N = 17	100 % N = 16

Pada tabel 4.6. dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah memperhatikan 52,9 % dan sangat memperhatikan 37,5 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah memperhatikan 47,1. % dan sangat memperhatikan 62,5 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih memperhatikan tentang Peraturan pelaksanaan kebijakan /regulasi

dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

3) Perhatian Lurah Terhadap hambatan pelaksanaan kebijakan

Dalam pelaksanaan kebijakan/regulasi Lurah diharapkan mampu memperhatikan hambatan yang kemudian ditindaklanjuti sebagai upaya optimalisasi capaian kebijakan/regulasi. Dari hasil data yang diperoleh terlihat dari masing-masing kategori sesuai pertanyaan item 3 seperti dalam tabel berikut ;

Tabel 4.7.
Perhatian Lurah terhadap hambatan Pelaksanaan Kebijaksanaan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang mampu	Mampu	Sangat mampu
Baik	(8) 88,9%	(9) 37,5%	(1) 33,3
Sangat baik	(1) 11,1%	(15) 62,5%	(2) 66,7%
Jumlah	N = 9 100%	N= 24 100%	N=3 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah mampu sangat mampu memperhatikan 33,3 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah sangat mampu memperhatikan 66,7 % . dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih mampu memperhatikan tentang hambatan pelaksanaan kebijakan/regulasi dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

- 4) Perubahan prosedur pelaksanaan Kebijakan/regulasi berkaitan adanya hambatan pelaksanaan.

Adanya hambatan dalam pelaksanaan kebijakan . Lurah dituntut mampu memberikan solusi dengan mengadakan perubahan prosedur yang lebih efektif. Hal ini merupakan hal kunci dalam mencapai keberhasilan. Dari hasil pengumpulan data, hal ini selaras dengan pertanyaan item 4 yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.8.

Perubahan prosedur pelaksanaan Kebijakan/regulasi berkaitan adanya hambatan pelaksanaan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang mampu	Mampu	Sangat mampu
Baik	(13) 86,7%	(5) 25%	(0) 0%
Sangat baik	(2) 13,3%	(15) 75%	(1) 100%
Jumlah	N=15 100%	N=20 100%	N=1 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah mampu sangat mampu melakukan perubahan prosedur 0 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah sangat mampu melakukan perubahan prosedur 100 % . dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih mampu melakukan perubahan prosedur guna mengatisipasi hambatan pelaksanaan kebijakan /regulasi dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

b. Kemampuan manajerial dan kepemimpinan

Pada indikator Kemampuan manajerial dan kepemimpinan disajikan beberapa item yang merupakan indikator penunjang . Beberapa indikator ini dapat dilihat pada beberapa item , antara lain :

1) Perhatian Lurah terhadap keluhan bawahan

Lurah sebagai pimpinan sudah seharusnya memperhatikan apa yang menjadi keluhan bawahan . Lurah menjadi pemimpin yang memberikan perhatian kepada bawahan untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi bawahan berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Dari hasil pengumpulan data, hal ini selaras dengan pertanyaan item 5 yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9.
Perhatian Lurah terhadap keluhan bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memperhatikan	memperhatikan	Sangat memperhatikan
Baik	(12) 80%	(3) 20%	(3) 50%
Sangat baik	(3) 20%	(12) 80%	(3) 50%
Jumlah	N=15 100%	N=15 100%	N=6 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah kurang memberikan perhatian terhadap keluhan bawahan 50 %. Sedang pada kategori sangat baik , terlihat bahwa Lurah sangat memperhatikan terhadap keluhan bawahan dalam menjalankan tugasnya 50 % . dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih memperhatikan keluhan bawahan

dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya bersama – sama Lurah untuk mencapai efektifitas kerja dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

2) Perhatian Lurah terhadap kebutuhan bawahan

Lurah sebagai pimpinan sudah seharusnya memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan bawahan dalam menjalankan tugasnya. Dari hasil pengumpulan data, hal ini selaras dengan pertanyaan item 5 yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10.

Perhatian Lurah terhadap kebutuhan bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memperhatikan	memperhatikan	Sangat memperhatikan
Baik	(8) 88,9%	(10) 43,5%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 11,1%	(13) 56,5%	(4) 100%
Jumlah	N=9 100%	N=23 100%	N=4 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan 43,5 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah sangat memberikan perhatian terhadap kebutuhan bawahan dalam menjalankan tugasnya 56,5 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih memperhatikan kebutuhan bawahan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

bersama-sama Lurah untuk mencapai efektifitas kerja dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

3) Tanggung jawab Lurah terhadap kesalahan bawahan

Lurah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin dalam organisasi Kelurahan dituntut untuk mampu mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan oleh diri sendiri dan bawahannya. Penafsiran responden terhadap hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11.
Tanggung jawab Lurah terhadap kesalahan bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang bertanggung jawab	Bertanggung jawab	Sangat bertanggung jawab
Baik	(8) 88,9%	(9) 37%	(1) 33,3%
Sangat baik	(1) 11,1%	(15) 63%	(2) 66,7%
Jumlah	N=9 100%	N=24 100%	N=3 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah kurang bertanggung jawab terhadap kesalahan-kesalahan bawahan dan merasa sangat bertanggung jawab 33,3 %. Sedang pada kategori sangat baik , terlihat bahwa Lurah merasa sangat memiliki tanggungjawab terhadap kesalahan bawahan dalam menjalankan tugasnya 66,7 % . Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih memiliki rasa tanggungjawab terhadap kesalahan yang dilakukan bawahan dalam menjalankan tugas

dan tanggung jawabnya bersama-sama Lurah untuk mencapai efektifitas kerja dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya

4) Lurah bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi

Sebagai pemimpin Lurah memiliki tanggung jawab terhadap kinerja organisasi yang merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator tentang hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12.
Lurah bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi

Nilai Kinerja Lurah	Kurang bertanggung jawab	Bertanggung jawab	Sangat bertanggung jawab
Baik	(5) 100%	(11) 45,8%	(2) 28,6%
Sangat baik	(0) 0%	(13) 54,2%	(5) 71,4%
Jumlah	N=5 100%	N=24 100%	N=7 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah kurang bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi dan merasa bertanggung jawab 45,8 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah merasa selalu bertanggung jawab 54,2.% . Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih memiliki rasa tanggungjawab terhadap kinerja organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya mencapai efektifitas kerja dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

5. Lurah mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan baik

Hal ini dinyatakan pada item 9 dan dari hasil pengamatan telah dinyatakan oleh beberapa responden dari masing – masing sample yang dapat disajikan dalam data berikut ini :

Tabel 4.13.
Lurah mempengaruhi bawahan agar bekerja dengan baik

Nilai Kinerja Lurah	Tdk pernah	Kadang-kadang	Sering	Selalu
Baik	(3) 100%	(9) 69,2%	(4) 30,8%	(2) 28,6%
Sangat baik	(0) 100%	(4) 30,8%	(9) 69,2%	(5) 71,4%
Jumlah	N=3 100%	N=13 100%	N=13 100%	N=7 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah selalu mempunyai peran mempengaruhi bawahan 28,6 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah selalu mempunyai peran mempengaruhi bawahan 71,4 % dan yang sangat berusaha mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan baik sebesar 27,8 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih sering mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan baik. dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

- 5) Lurah memiliki kekuatan untuk merubah sikap bawahan agar mau bekerja dengan baik

Pernyataan ini diarahkan pada pertanyaan item 10 . Dari hasil pengumpulan data disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14.
Lurah memiliki kekuatan untuk merubah sikap bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang Kuat	Kuat	Sangat Kuat
Baik	(14) 73,7%	(4) 28,6%	(0) 0%
Sangat baik	(5) 26,3%	(10) 71,4%	(3) 100%
Jumlah	N=19 100%	N=14 100%	N=3 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah mempunyai kekuatan untuk merubah sikap bawahan untuk bekerja dengan baik 28,6 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah mempunyai kekuatan untuk merubah sikap bawahan untuk bekerja lebih baik 71,4 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih dan yang mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan baik sebesar dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya

c. Proses Kegiatan

Pada indikator proses kegiatan diberikan beberapa item yang merupakan indikator penunjang . Beberapa indikator ini dapat dilihat pada penjelasan beberapa item , antara lain :

1) Kedisiplinan Lurah

Maksud dari pernyataan ini adalah memberi penekanan bagaimana Kedisiplinan Lurah melakukan proses kegiatannya dalam menjalankan tugas. Data yang diperoleh berdasar pertanyaan pada item 11 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.15.
Kedisiplinan Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Kurang disiplin	Disiplin	Sangat disiplin
Baik	(5) 100%	(13) 46,4%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(15) 53,6%	(3) 100%
Jumlah	N=5 100%	N=28 100%	N=3 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , Lurah kurang mempunyai kedisiplinan dan mempunyai kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari sebesar 46,4 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah sangat mempunyai kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari sebesar 53,6 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih mempunyai kedisiplinan dalam menjalankan tugas sehari-hari dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

2) Lurah konsisten dalam menjalankan tugasnya

Seorang Lurah dalam bekerja dituntut konsisten agar apa yang menjadi tanggung jawabnya dapat terwujud sebagai upaya pencapaian optimalisasi kinerja. Data yang diperoleh berkaitan dengan hal sesuai dengan pertanyaan item 12 diperoleh data seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.16.
Lurah konsisten dalam menjalankan tugasnya

Nilai Kinerja Lurah	Kurang konsisten	Konsisten	Sangat konsisten
Baik	(10) 90,9%	(8) 36,4%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 8,1%	(14) 63,6%	(3) 100%
Jumlah	N=11 100%	N=22 100%	N=3 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah konsisten dalam menjalankan tanggung jawabnya sebesar 36,4 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah konsisten dalam menjalankan tanggung jawabnya sebesar 53,4 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih konsisten dalam menjalankan tanggung jawabnya menjalankan tugas sehari-hari dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

3) Komitmen terhadap tujuan organisasi

Lurah sebagai ujung tombak pelaksanaan fungsi pemerintah dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang hendak

dicapai oleh organisasi . Dari dua kelompok sample dapat diperoleh data sebagai tanggapan berkaitan dengan hal tersebut di atas yang merupakan materi pertanyaan item 13 pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17
Komitmen terhadap tujuan organisasi

Nilai Kinerja Lurah	Kurang baik	baik	Sangat baik
Baik	(9) 100%	(7) 35%	(2) 28,6%
Sangat baik	(0) 0%	(13) 65%	(5) 71,4%
Jumlah	N=9 100%	N=20 100%	N=7 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah memiliki komitmen sangat baik dengan apa yang menjadi tujuan organisasi sebesar 28,6 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah sangat mempunyai komitmen baik menurut sebagian besar responden 71,4%. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam menjalankan kinerja memang lebih Lurah mempunyai komitmen baik dengan apa yang menjadi tujuan organisasi dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

4) Kepatuhan pegawai pada komitmen terhadap organisasi

Tujuan organisasi tidak semata-mata dijalankan oleh Lurah tetapi membutuhkan dukungan dari para anggota organisasi. Dukungan ini akan membawa pada situasi yang kondusif dalam menjalankan apa

yang menjadi tugas pada diri masing-masing pegawai untuk bersama-sama menjalankan tanggung jawabnya. Pada item 14 mengutarakan permasalahan yang mengarahkan pada pokok pikiran pada poin ini. Dari dua kelompok sample diperoleh data seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18.
Kepatuhan pegawai pada komitmen terhadap organisasi

Nilai Kinerja Lurah	Kurang baik	baik	Sangat baik
Baik	(12) 100%	(6) 27,3%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(16) 72,7%	(2) 100%
Jumlah	N=12 100%	N=22 100%	N=2 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, pegawai yang mematuhi pada komitmen terhadap organisasi hanya sebesar 27,3 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa pegawai yang mematuhi pada komitmen terhadap organisasi sebesar 72,7 %. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dalam mendapat dukungan dari pegawai dengan mematuhi apa yang menjadi komitmen bersama pada organisasi dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

5) Terciptanya kebersamaan antara Lurah dengan bawahan

Kondisi semacam ini merupakan kondisi yang dibutuhkan guna kelancaran pelaksanaan tujuan sebagai bentuk tanggung jawab aparat publik. Pertanyaan pada item 15 mengarahkan pada pembahasan

berkaitan dengan hal tersebut. Tabel berikut menampilkan gambaran dari dua kelompok sample dalam penelitian ini :

Tabel 4.19.
Terciptanya kebersamaan antara Lurah dengan bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang baik	baik	Sangat baik
Baik	(9) 75%	(9) 40,9%	(0) 0%
Sangat baik	(3) 25%	(13) 59,1%	(2) 100%
Jumlah	N=12 100%	N=22 100%	N=2 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, tercipta kebersamaan antara Lurah dengan bawahan dirasa oleh responden ada dan cukup baik (40,9 %). Sedang pada kategori sangat baik , terlihat bahwa tercipta kebersamaan antara Lurah dengan bawahan cukup baik (59,1 % responden) . Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik tercipta hubungan kebersamaan antara Lurah dengan bawahan terjalin dengan baik dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

d. Keberhasilan Pencapaian tujuan

Perihal ini menjadi hal yang memiliki nilai penting pada setiap organisasi. Apa yang telah dilakukan oleh organisasi lebih bisa bermakna ketika apa yang menjadi tujuan akan menjadi suatu kenyataan yang memuaskan. Beberapa hal yang mendukung pernyataan ini dapat dilihat pada penjelasan selanjutnya .

1) Lurah memahami target kerja

Lurah memahami target kerja baik dalam ukuran jumlah maupun waktu . Pernyataan ini dinyatakan dalam pertanyaan item 16 yang kemudian diperoleh data seperti di bawah ini :

Tabel 4.20.
Lurah memahami target kerja

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memahami	Memahami	Sangat memahami
Baik	(6) 85,7%	(12) 48%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 14,3%	(13) 52%	(4) 100%
Jumlah	N=7 100%	N=25 100%	N=4 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah memahami tentang target kerja 48 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah memahami sebesar 52.%. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik lebih memahami target kerja baik dari jumlah maupun waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

2) Capaian target kerja oleh karyawan

Karyawan dalam menjalankan tugasnya diharapkan mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan . pernyataan ini dinyatakan pada item pertanyaan 17 dengan perolehan data dari dua sample sebagai berikut :

Tabel 4.21
Capaian target kerja oleh karyawan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memadai	memadahi	Memenuhi melebihi target
Baik	(12) 92,3%	(6) 28,6 %	(0) 0%
Sangat baik	(1) 7,7%	(15) 71,4 %	(2) 100%
Jumlah	N=13 100%	N=21 100%	N=2 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, karyawan sebagian besar masih kurang memadai dalam mencapai target kerja yang memadai hanya 28,6 %. Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa karyawan sebagian besar telah memadai dalam mencapai target kerja (71,4 %). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik sebagian besar karyawannya dalam bekerja telah memadai dalam mencapai target yang diharapkan dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

3) Keberhasilan kerja merupakan kepuasan pribadi Lurah

Apa yang menjadi keberhasilan pada tiap orang secara wajar membawa kepuasan pada seseorang . seperti halnya Lurah dalam capaian kinerjanya dapat dilihat apakah akan merasa puas atau tidak seperti diarahkan pada pertanyaan item 18. Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.22.
Keberhasilan kerja merupakan kepuasan pribadi Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Tidak Setuju	Kurang setuju	Setuju	Sangat Setuju
Baik	(4) 57,1%	(11) 73,3%	(3) 25%	(0) 0%
Sangat baik	(3) 42,9%	(4) 26,7%	(9) 75%	(2) 100%
Jumlah	N=7 100%	N=15 100%	N=12 100%	N=2 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik , sebagian responden setuju bahwa Lurah merasa puas pada keberhasilan capaian kerja (25.%). Sedang pada kategori sangat baik , terlihat bahwa sebagian responden sangat setuju bahwa Lurah merasa sangat puas pada keberhasilan capaian kerja (75 %). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik sebagian lebih setuju bahwa Lurah merasa puas pada keberhasilan kerja yang telah dicapainya. dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

4) Kepuasan mendukung Lurah lebih bertanggung jawab

Apa yang menjadi keberhasilan pada Lurah dalam capaian kinerjanya diharapkan dapat mendukung Lurah lebih memiliki tanggung jawab yang lebih baik terhadap tugasnya. Dari hasil penelitian diperoleh data sebagai jawaban responden atas pertanyaan pada item 19 sebagai berikut :

Tabel 4.23.

Kepuasan mendukung Lurah lebih bertanggung jawab

Nilai Kinerja Lurah	Kurang mendukung	Mendukung	Sangat Mendukung
Baik	(6) 85,7%	(10) 50%	(2) 22,2%
Sangat baik	(1) 14,3%	(10) 50%	(7) 77,8%
Jumlah	N=7 100%	N=20 100%	N=9 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, capaian kinerja yang memuaskan sangat mendukung Lurah memiliki rasa tanggung jawab lebih terhadap pekerjaan (22,2%). Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa capaian kinerja yang memuaskan sangat mendukung Lurah memiliki rasa tanggung jawab lebih terhadap pekerjaan (77,8%). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik lebih merasa memiliki tanggung jawab setelah mencapai kepuasan atas kinerjanya dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

Secara umum dari dua kelompok sample pada penelitian ini menunjukkan bahwa Lurah berkaitan dengan kinerjanya pada kategori sangat baik lebih memiliki indikator yang mendukung aspek akuntabilitas dibandingkan dengan kategori Lurah baik.

C.1.2. Analisis Hasil Penelitian Aspek Akseptabilitas

Akseptabilitas sebagai tingkat kemampuan seseorang yang menduduki jabatan Lurah dalam mempertanggung jawabkan secara terbuka atas pelaksanaan

kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya sesuai dengan kehendak dan kepentingan masyarakat . Indikator yang dapat dilihat adalah (1) Pelaksanaan regulasi / kebijakan, (2) Kemampuan manajerial dan kepemimpinan, (3) Proses kegiatan, serta (4) Keberhasilan pencapaian tujuan (visi & misi) ; Secara rinci hasil temuan dari penelitian ini dijelaskan di bawah ini.

a. Kemampuan Lurah dalam berkomunikasi dan memotivasi

- 1) Pada pertanyaan item 20 diisyaratkan tentang kemampuan Lurah dalam berkomunikasi dengan masyarakat. Dari dua sample dalam penelitian ini di dapatkan data seperti di tampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 24.
Kemampuan Lurah dalam berkomunikasi dan memotivasi

Nilai Kinerja Lurah	Baik	Sangat Baik
Baik	(16) 59,3%	(2) 22,2%
Sangat baik	(11) 40,7%	(7) 77,8%
Jumlah	N=27 100%	N=9 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, Lurah dianggap mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat sangat baik (22,2 %). Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah dianggap mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat dengan sangat baik (77,8 %). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap lebih mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat

dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

2) Komunikasi Lurah dimengerti oleh masyarakat

Proses komunikasi akan berjalan efektif dengan mencapai hasil dari materi yang menjadi bahan komunikasi. Secara umum komunikasi diarahkan untuk bisa diarahkan mencapai pemahaman bersama. Dari dua sample pada penelitian ini diperoleh data sebagai jawaban pertanyaan item 21 seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.25
Komunikasi Lurah dimengerti oleh masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang dipahami	Pada umumnya dapat dipahami	Sangat mudah dipahami dan diterima
Baik	(5) 83,3%	(13) 54,2%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 16,7%	(11) 45,8%	(6) 100%
Jumlah	N=6 100%	N=24 100%	N=6 1--%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, sebagian besar responden mengatakan bahwa Lurah dalam berkomunikasi kurang dipahami oleh masyarakat (83,3 %). Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa Lurah dalam berkomunikasi dengan masyarakat kurang dapat dipahami (16,7%). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap lebih mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat secara

baik dengan didukung masyarakat yang mudah memahami apa yang dikomunikasikan Lurah dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

3) Kejelasan komunikasi berperan dalam mendukung kinerja Lurah

Pertanyaan pada item 22 menginsyaratkan hal ini. Dari hasil pengumpulan data diperoleh seperti tabel berikut ini ;

Tabel 4.26
Kejelasan komunikasi berperan dalam mendukung kinerja Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Kurang berpengaruh	Berpengaruh	Sangat berpengaruh
Baik	(1) 50%	(15) 62,5%	(2) 20%
Sangat baik	(1) 50%	(9) 37,5%	(8) 80%
Jumlah	N=2 100%	N=24 100%	N=10 100%

Pada tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, sebagian besar responden mengatakan bahwa komunikasi sangat berpengaruh dalam mendukung kinerja (20 %). Sedang pada kategori sangat baik, terlihat bahwa komunikasi dianggap sangat berpengaruh dalam mendukung kinerja (80.%). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat secara baik akan sangat menentukan dalam mendukung kinerja dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

4) Kemampuan Lurah memotivasi masyarakat

Pada pertanyaan item 23 diisyaratkan tentang kemampuan Lurah dalam memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif pada program pembangunan. Dari dua sample dalam penelitian ini di dapatkan data seperti di tampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 27.
Kemampuan Lurah memotivasi masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang mampu	mampu	Sangat mampu
Baik	(6) 100%	(12) 22,5%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(15) 77,5%	(3) 100%
Jumlah	N=6 100%	N=27 100%	N=3 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah dianggap mempunyai kemampuan memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan (22,5 %). Sedang pada kategori sangat baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah dianggap mempunyai kemampuan memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan (77,5 %). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap lebih mempunyai kemampuan memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pembangunan

dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

- 5) Peran Lurah dalam memberikan motivasi dengan bawahan dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan atas prestasinya.

Perihal ini di dapatkan keterangan dari responden yang menjawab pertanyaan item 24 dengan di dapatkan data sebagai berikut

Tabel 4. 28.
Peran Lurah dalam memberikan motivasi dengan bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Kadang-kadang	Sering	Selalu
Baik	(15) 83,3%	(1) 7,7%	(2) 40%
Sangat baik	(3) 16,7%	(12) 92,3%	(3) 60%
Jumlah	N=18 100%	N=13 100%	N=5 100%

Dari tabel dapat dilihat bahwa pada kategori baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah selalu memperhatikan prestasi yang dilakukan oleh bawahan (40 %). Sedang pada kategori sangat baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah dianggap selalu memberi penghargaan atas prestasi bawahan (60 %). Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap lebih mempunyai kemampuan memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan atas prestasi bawahan dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

b. Sikap dan perilaku

1) Sikap dan perilaku Lurah dalam menjalankan tugas sehari – hari

Sikap dan perilaku Lurah dalam menjalankan tugas sehari-hari merupakan hal penting yang mendukung capaian kinerja optimal. Pernyataan ini sesuai dengan pertanyaan pada item 25. dengan perolehan data dari dua kelompok sampel sebagai berikut :

Tabel 4. 29.
Sikap dan perilaku Lurah dalam menjalankan tugas sehari – hari

Nilai Kinerja Lurah	Baik	Sangat baik
Baik	(18) 56,25%	(0) 0%
Sangat baik	(14) 43,75%	(4) 100%
Jumlah	N=32 100%	N=4 100%

Dari dua kelompok sampel dapat dianalisis bahwa kategori Lurah kinerja baik, responden mengatakan bahwa Lurah mempunyai sikap dan perilaku yang baik (56,25%). Tidak jauh berbeda Lurah yang masuk dalam kategori sangat baik dianggap mempunyai sikap dan perilaku baik (43,75 %) responden dan 100 % mengatakan sangat baik. Dari hal tersebut secara umum sikap dan perilaku Lurah dari kedua kategori sama- sama baik menurut pandangan responden.

2) Sikap dan Perilaku Lurah mendukung kegiatan organisasi

Pernyataan ini diutarakan dalam item 26. Dari hasil pengumpulan data diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 4.30.
Sikap dan Perilaku Lurah mendukung kegiatan organisasi

Nilai Kinerja Lurah	Kurang mendukung	mendukung	Sangat mendukung
Baik	(5) 100%	(10) 55,6%	(3) 23,1%
Sangat baik	(0) 0%	(8) 44,4%	(10) 76,9%
Jumlah	N=5 100%	N=18 100%	N=13 100%

Dari dua kelompok sampel dapat dianalisis bahwa kategori Lurah kinerja baik, responden mengatakan bahwa Lurah mempunyai sikap dan perilaku yang sangat mendukung kegiatan organisasi (23,1.%). Sedang Lurah yang masuk dalam kategori sangat baik dalam kinerja dianggap mempunyai sikap dan perilaku yang sangat mendukung dari pendapatan sebagian besar responden. (76,9.%). Dari hal tersebut secara umum sikap dan perilaku Lurah yang mendapat penilaian kinerja sangat baik mempunyai sikap dan perilaku yang sangat mendukung kegiatan organisasi dibandingkan Lurah dengan kategori kinerja baik .

3) Sikap dan perilaku Lurah sebagai contoh bawahan

Pertanyaan item 27 mengarahkan responden paada hal ini . Informasi dari pengumpulan pendapat responden dari dua kelompok sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.31.
Sikap dan perilaku Lurah sebagai contoh bawahan

Nilai Kinerja Lurah	Sedikit diantaranya	Pada umumnya	Selalu
Baik	(9) 75%	(7) 43,75%	(2) 25%
Sangat baik	(3) 25%	(9) 56,25%	(6) 75%
Jumlah	N=12 100%	N=16 100%	N=8 100%

Dari data tersebut di atas dapat dilihat bahwa sikap dan perilaku Lurah dengan kategori pada umumnya menjadi contoh dianggap oleh 25 % responden. Sedang pada Lurah dengan kategori sangat baik, sikap dan perilaku pada umumnya menjadi contoh dan cenderung selalu dicontoh oleh bawahan 75 %.

c. Kemampuan Lurah dalam melakukan adjustment

1) Tindakan tepat Lurah dalam situasi yang kurang menguntungkan.

Penekanan pada pernyataan ini menjadi pertanyaan pada item

28. Dari hasil pengumpulan data diperoleh perbandingan dari dua

kelompok responden seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.32.

Tindakan tepat Lurah dalam situasi yang kurang menguntungkan

Nilai Kinerja Lurah	Kurang tepat	Pada umumnya tepat	Mampu dan selalu tepat
Baik	(5) 71,4%	(13) 46,4%	(0) 0%
Sangat baik	(2) 28,6%	(15) 53,6%	(1) 100%
Jumlah	N=7 100%	N=28 100%	N=1 100%

Tindakan Lurah yang diambil dalam situasi sulit oleh responden dari kedua kelompok secara umum dapat dikatakan keduanya pada umumnya mampu mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah dalam organisasi pada saat dihadapkan pada situasi sulit

2) Upaya Lurah bertindak tepat dalam memenuhi kebutuhan organisasi

Pertanyaan item 29 mengarahkan responden pada hal ini . Informasi dari pengumpulan pendapat responden dari dua kelompok sampel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.33.

Upaya Lurah bertindak tepat dalam memenuhi kebutuhan organisasi

Nilai Kinerja Lurah	Kurang optimal	Cukup optimal	Sangat optimal
Baik	(12) 85,7%	(6) 31,6%	(0) 0%
Sangat baik	(2) 14,3%	(13) 68,4%	(3) 100%
Jumlah	N=14 100%	N=19 100%	N=3 100%

Dari data tersebut di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dari kategori kinerja Lurah baik menganggap Lurah cukup optimal dalam bertindak tepat memenuhi kebutuhan organisasi (46,4%). Sedang pada Lurah dengan kategori sangat baik, sebagian besar responden (53,6 %) mengatakan Lurah cukup optimal dalam mengusahakan apa yang menjadi kebutuhan organisasi.

Secara umum dari dua kelompok sample pada penelitian ini menunjukkan bahwa Lurah berkaitan dengan kinerjanya pada kategori sangat baik lebih memiliki indikator yang mendukung aspek akseptabilitas dibandingkan dengan kategori Lurah baik.

C.1.3. Analisis hasil Penelitian Aspek Responsivitas

Responsivitas sebagai tingkat kemampuan seorang Lurah untuk peka dan tanggap dalam mengenali kebutuhan masyarakat/organisasi yang kemudian disusun dalam agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Indikator yang digunakan untuk menganalisa adalah

- (1) kesesuaian antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat,
- (2) Kecocokan antara pelaksanaan program kegiatan dengan prosedur atau ketentuan dalam organisasi,
- (3) Sikap dan Perilaku,
- (4) kemampuan berkomunikasi dan melakukan *adjustment*;

a. Kesesuaian antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat

1) Kegiatan Kelurahan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Dari pertanyaan yang diberikan pada item 30 dapat dianalisis berdasar data yang diperoleh seperti tabel berikut :

Tabel 4.34.
Kegiatan Kelurahan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang sesuai	Sesuai	Sangat Sesuai
Baik	(1) 100%	(17) 53,13%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(15) 46,67%	(3) 100%
Jumlah	N=1 100%	N=32 100%	N=3 100%

Berdasar tabel dapat ditarik kesimpulan bahwa dari masing masing sample, responden secara umum mengatakan bahwa kegiatan kelurahan sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat . Prosentase dari keduanya memiliki rata rata yang hampir sama. Namun pada Kelurahan dengan Lurah yang mendapat predikat memiliki kinerja yang sangat baik ada 46,67. % responden mengatakan sudah sangat sesuai kegiatan Kelurahan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

- 2) Adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan Kelurahan dapat teratasi

Pernyataan ini mendapat tanggapan dari responden dengan adanya pertanyaan pada item 31, seperti pada tabel berikut ;

Tabel 4.35.
Adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan kelurahan dapat teratasi

Nilai Kinerja Lurah	Baru beberapa yang teratasi	Sudah banyak yang teratasi	Sudah diatasi dengan baik
Baik	(10) 90,9%	(8) 42,1%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 9,1%	(11) 57,5%	(6) 100%
Jumlah	N=11 100%	N=19 100%	N=6 100%

Dari hasil perhitungan data terdapat sekitar 43,1 % responden pada kelurahan dengan Lurah yang memiliki predikat kinerja Lurah baik mengatakan baru beberapa yang diatasi. Sedang Lurah dengan predikat kinerja sangat baik dirasa sudah banyak yang diatasi (57,9.% jawaban responden) .

b. Kecocokan antara pelaksanaan program dengan pelaksanaan

- 1) Kesesuaian kegiatan Kelurahan dengan program

Pernyataan ini diisyaratkan pada item pertanyaan 32 dengan jawaban responden seperti tercantum dalam tabel berikut :

Tabel 4. 36.
Kesesuaian kegiatan Kelurahan dengan program

Nilai Kinerja Lurah	Kurang sesuai	Cukup sesuai	Sesuai
Baik	(1) 100%	(17) 54,8%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(14) 45,2%	(4) 100%
Jumlah	N=1 100%	N=31 100%	N=4 100%

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa kedua sample, responden menyatakan bahwa apa yang dilakukan oleh masing – masing Kelurahan sudah cukup sesuai dengan program yang dicanangkan.

2) kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat

Pernyataan ini didukung oleh jawaban responden atas pada item pertanyaan 33, dengan data lengkap pada tabel berikut :

Tabel 4.37.
Kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang sesuai	Cukup sesuai	Sesuai
Baik	(1) 100%	(17) 50%	(0) 0%
Sangat baik	(0) 0%	(17) 50%	(1) 100%
Jumlah	N=1 100%	N=34 100%	N=1 100%

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing kategori Kelurahan apa yang dilakukan cukup sesuai dengan kebutuhan masyarakat ..

3) Dukungan masyarakat terhadap program Lurah

Permasalahan ini dijawab oleh responden dari masing – masing kategori seperti pada tabel berikut :

Tabel 4. 38
Dukungan masyarakat terhadap program Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Kurang didukung	Pada umumnya didukung	Sangat didukung
Baik	(2) 66,7 %	(15) 62,5	(1) 11,1%
Sangat baik	(1) 33,3 %	(9) 37,5	(8) 88,9%
Jumlah	100 % N = 3	100 % N = 24	100 % N = 9

Kategori Lurah yang memiliki kinerja baik, sebesar 66,7 % responden menyatakan masyarakat kurang mendukung program Lurah. Sedang pada kategori Lurah yang memiliki Kinerja sangat baik , sebesar hanya 33,3 % responden yang menyatakan program Lurah kurang di dukung oleh masyarakat. Dari hasil ini memperlihatkan bahwa Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik mendapatkan dukungan yang lebih dari masyarakatnya.

c. Sikap dan perilaku

Dalam hal ini sikap dan perilaku Lurah merupakan hal yang penting bagi Lurah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

1) Penilaian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah

Masyarakat akan menilai sikap dan perilaku Lurahnya. Perihal ini dinyatakan dalam item pertanyaan 35, dengan hasil seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.39.
Penilaian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Baik	Sangat baik
Baik	(17) 60,7%	(1) 12,5%
Sangat baik	(11) 39,3%	(7) 87,5%
Jumlah	N=28 100%	N=8 100%

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa sikap dan perilaku Lurah yang mendapat predikat memiliki kinerja baik, dinilai baik oleh masyarakatnya (12,5 %). Sedang Lurah dengan kinerja sangat baik, oleh responden sebesar 87,5 % sikap dan perilaku Lurah oleh masyarakat dinilai sangat baik .

2) Perhatian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah

Hampir serupa pada item 35, data yang diperoleh dari tanggapan responden dapat dilihat pada tabel .

Tabel 4. 40.
Perhatian masyarakat terhadap sikap dan perilaku Lurah

Nilai Kinerja Lurah	Kurang memperhatikan	memperhatikan	Sangat memperhatikan
Baik	(10) 90,9%	(8) 88,9%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 9,1%	(1) 11,1%	(6) 100%
Jumlah	N=11 100%	N=9 100%	N=6 100%

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa Lurah dengan kinerja baik, menurut pandangan responden dianggap kurang mendapat perhatian baik (90,9 %) . sedang Lurah dengan kinerja sangat baik,

responden hanya sebesar 9,1 % mengatakan Sikap dan perilaku Lurah kurang mendapat perhatian dari masyarakatnya.

3) Kesesuaian sikap dan perilaku Lurah dengan harapan masyarakat

Sebagai pemimpin , Lurah merupakan panutan masyarakatnya. Pernyataan ini mendasari item pertanyaan 37. Hasil perhitungan data dari masing – masing responden tertera dalam tabel berikut :

Tabel 4.41.
Kesesuaian sikap dan perilaku Lurah dengan harapan masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang Sesuai	Pada umumnya sesuai	Sangat sesuai
Baik	(4) 80%	(14) 51,85%	(0) 0%
Sangat baik	(1) 20%	(13) 48,15%	(4) 100%
Jumlah	N=5 100%	N=27 100%	N=4 100%

Lurah dengan kinerja baik, menurut 80 % responden menyatakan kurang sesuai. Lain halnya Lurah dengan kinerja sangat baik, menurut 20 % responden menyatakan bahwa sikap dan perilaku dapat disimpulkan pada umumnya sesuai dengan harapan masyarakatnya.

d. Kemampuan Lurah dalam berkomunikasi dan melakukan *adjustment*

1) Lurah selalu mengamati perkembangan masyarakat

Dari hasil tabulasi data pada masing – masing responden, dapat dilihat jawaban item pertanyaan 38 seperti tabel berikut ;

Tabel 4.42.
Lurah selalu mengamati perkembangan masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang	Pada umumnya	Selalu
Baik	(5) 83,3%	(10) 62,5%	(3) 21,43%
Sangat baik	(1) 16,7%	(6) 37,5%	(11) 78,57%
Jumlah	N=6 100%	N=16 100%	N=14 100%

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa pada kategori baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah kurang memperhatikan perkembangan masyarakatnya (83,3 %). Sedang pada kategori sangat baik, sebagian responden mengatakan bahwa Lurah dianggap pada kurang memperhatikan perkembangan masyarakatnya hanya 16,7 % dan sebagian besar Lurah dianggap selalu memperhatikan perkembangan masyarakatnya.. Dari sini terlihat bahwa Lurah yang mendapat penilaian sangat baik dianggap lebih memperhatikan perkembangan masyarakatnya dibandingkan dengan Lurah yang mendapat penilaian baik dalam menjalankan kinerjanya .

2) Kesesuaian Tindakan Lurah dengan kondisi masyarakatnya

Jawaban responden terhadap item pertanyaan 39 dari masing – masing kelompok sample dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.43.
Kesesuaian Tindakan Lurah dengan kondisi masyarakatnya

Nilai Kinerja Lurah	Kurang	Pada umumnya	Selalu
Baik	(13) 92,85%	(2) 22,2%	(3) 23,1%
Sangat baik	(1) 7,14%	(7) 77,8%	(10) 76,9%
Jumlah	N=14 100%	N=9 100%	N=13 100%

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa Lurah dengan kinerja baik, menurut pandangan responden Lurah dalam mengambil tindakan dianggap kurang memperhatikan kondisi masyarakat. sedang Lurah dengan kinerja sangat baik, responden sebesar 77,8 % mengatakan Lurah dalam mengambil tindakan dianggap pada umumnya memperhatikan kondisi masyarakat .

3) Nilai strategis Lurah sebagai pemimpin pada pemberdayaan masyarakat

Pada pertanyaan item 40 sebagai alat untuk melihat perihal ini , di dapatkan pandangan dari masing – masing responden seperti tercantum dalam tabel berikut

Tabel 4.44.
Nilai strategis Lurah sebagai pemimpin pada pemberdayaan masyarakat

Nilai Kinerja Lurah	Kurang strategis	Cukup strategis	Sangat strategis
Baik	(1) 100%	(15) 62,2%	(2) 18,8%
Sangat baik	(0) 0%	(8) 34,8%	(9) 71,2%
Jumlah	N=1 100%	N=23 100%	N=11 100%

Dari tabel dapat di simpulkan bahwa Lurah dengan kinerja baik, menurut pandangan sebagian kecil responden (18,2%) Lurah sebagai pemimpin mempunyai nilai sangat strategis dalam pemberdayaan masyarakat. sedang Lurah dengan kinerja sangat baik, responden sebesar 81,8 % mengatakan Lurah sebagai pemimpin mempunyai nilai sangat strategis dalam pemberdayaan masyarakat.

Secara umum dari dua kelompok sample pada penelitian ini menunjukkan bahwa Lurah berkaitan dengan kinerjanya pada kategori sangat baik lebih memiliki indikator yang mendukung aspek responsivitas dibandingkan dengan kategori Lurah baik.

Dari hasil perbandingan jawaban responden dari kelompok sampel kategori Lurah dengan Kinerja baik dan kategori sampel Lurah dengan kategori kinerja sangat baik pada masing – masing item akan dilakukan analisis uji beda. Analisis uji beda yang akan dilakukan adalah menganalisis aspek-aspek pendukung kinerja yang mencakup aspek akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas .

C.2. Uji beda

Dari hasil analisis tiap item, dapat dilihat adanya perbedaan tanggapan yang diperoleh dari responden masing – masing kelompok sampel. Pembahasan selanjutnya adalah uji beda dari masing – masing aspek antara kelompok responden Lurah dengan kinerja baik dengan kelompok responden Lurah dengan kinerja sangat baik. Uji beda pada bahasan ini akan melihat sejauh mana tingkat

perbedaan dari kedua kategori kelompok sampel yang di dasarkan pada aspek akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas sebagai indikator kinerja Lurah. Masing – masing hasil perhitungan uji beda dari tiap aspek yang diperoleh berdasar jawaban yang diberikan oleh kedua kelompok responden, dapat dijelaskan pada bahasan selanjutnya.

C.2.1. Kategorisasi Skor masing – masing aspek

Pengukuran kinerja antar Lurah di wilayah Pemerintah Kota Semarang dilakukan analisis inferensial/kuantitatif dengan pendekatan analisis statistik uji beda *Man Whitney* dengan menggunakan bantuan SPSS.

Berdasar teori dan permasalahan dalam penelitian ini dikatakan bahwa kinerja Lurah diukur melalui 3 aspek yaitu akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas . Di bawah ini adalah gambaran keadaan setiap aspek pada masing–masing kelompok kelurahan .

1. Aspek akuntabilitas

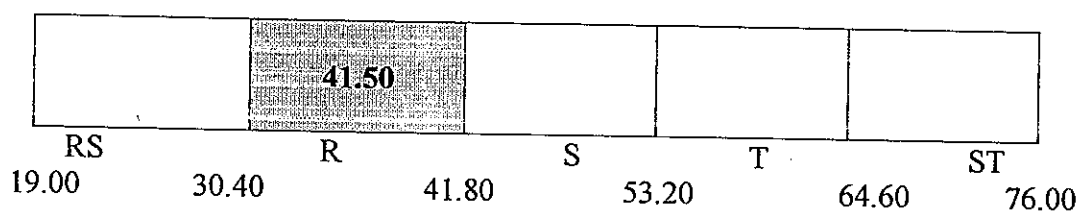
Dari hasil perhitungan kategorisasi skor pada aspek akuntabilitas , diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 4.45.

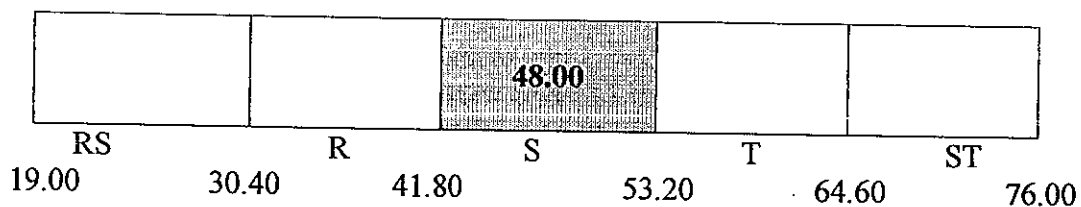
Perhitungan skor aspek AKUNTABILITAS

Nilai Kinerja Kelurahan		Mean	SD	Minimum	Maksimum
Empirik	Baik	41.50	4.20	31.00	52.00
	Sangat Baik	48.00	4.40	37.00	59.00
Hipotetik		47.50	11.40	19.00	76.00

Kategorisasi Skor Akuntabilitas Kelurahan dengan nilai BAIK



Kategorisasi Skor Akuntabilitas Kelurahan dengan nilai SANGAT BAIK



Dari tabel di atas diperoleh kesimpulan bahwa aspek akuntabilitas pada kelurahan dengan kategori kinerja Kelurahan baik adalah rendah (Mean = 41,50) dan pada Kelurahan dengan kategori kinerja Kelurahan sangat baik memperlihatkan kualitas akuntabilitas pada kategorisasi sedang (Mean =48,00) . Dengan demikian

bisa disimpulkan skor aspek akuntabilitas pada Kelurahan kinerja Lurah baik lebih rendah dari skor akuntabilitas pada Kelurahan dengan kinerja sangat baik.

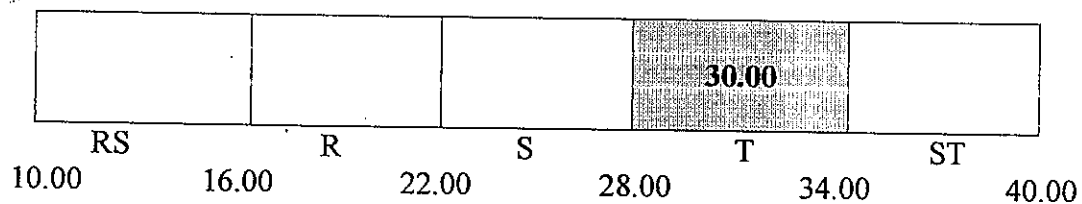
1. Aspek akseptabilitas

Dari hasil perhitungan kategorisaasi skor pada aspek akseptabilitas , diperoleh gambaran sebagai berikut :

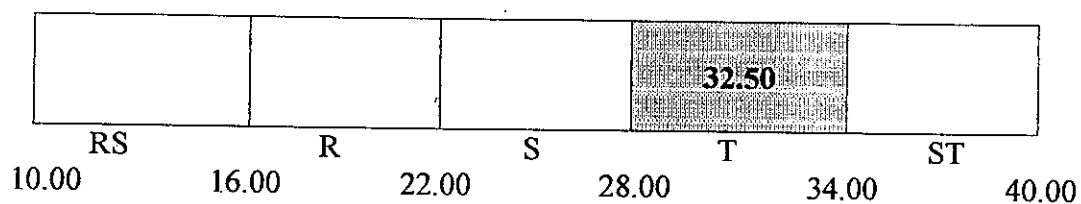
Tabel 4.46.
Perhitungan Skor Aspek AKSEPTABILITAS

Nilai Kinerja Kelurahan		Mean	SD	Minimum	Maksimum
Empirik	Baik	30.00	2.00	25.00	35.00
	Sangat Baik	32.50	2.60	26.00	39.00
Hipotetik		25.00	6.00	10.00	40.00

Katagorisasi Skor Akseptabilitas Kelurahan dengan nilai BAIK



Katagorisasi Skor Akseptabilitas Kelurahan dengan nilai SANGAT BAIK



Dari tabel di atas diperoleh kesimpulan bahwa aspek akseptabilitas pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik adalah Tinggi (Mean = 30.00), begitu pula pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik memperlihatkan kualitas akseptabilitas pada kategorisasi Tinggi (Mean = 32,50). Dengan demikian bisa disimpulkan skor aspek akseptabilitas pada kedua kelompok Kelurahan kinerja Lurah baik memiliki skor akseptabilitas yang sama.

2. Aspek responsivitas

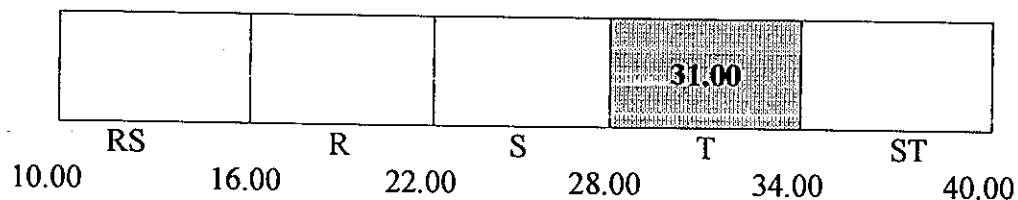
Dari hasil perhitungan kategorisaasi skor pada aspek responsivitas, diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 4.47.

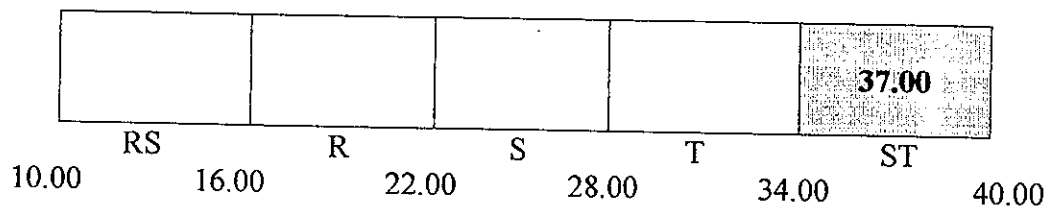
Perhitungan Skor Aspek RESPONSIVITAS

Nilai Kinerja Kelurahan		Mean	SD	Minimum	Maksimum
Empirik	Baik	31.00	2.40	25.00	37.00
	Sangat Baik	37.00	2.40	31.00	43.00
Hipotetik		25.00	6.00	10.00	40.00

Katagorisasi Skor Responsivitas Kelurahan dengan nilai BAIK



Katagorisasi Skor Responsivitas Kelurahan dengan nilai SANGAT BAIK



Dari tabel di atas diperoleh kesimpulan bahwa aspek responsivitas pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik adalah baik (Mean = 31,00), begitu pula pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik memperlihatkan kualitas responsivitas pada kategorisasi tinggi (Mean = 37,00). Dengan demikian bisa disimpulkan skor aspek responsivitas pada Kelurahan kinerja Lurah baik lebih rendah dari skor aspek responsivitas pada Kelurahan dengan kinerja sangat baik.

C.2.2. Kategorisasi Skor Kinerja Lurah

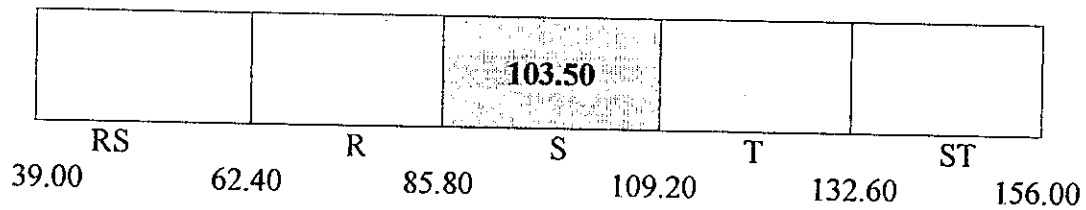
Dari hasil perhitungan skor total kinerja diperoleh gambaran sebagai berikut :

Tabel 4.48.

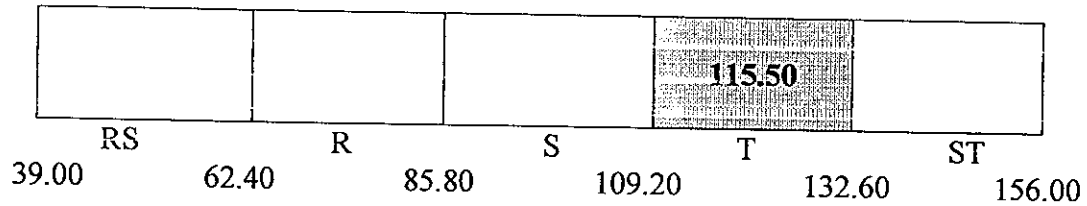
Perhitungan Skor Total KINERJA

Nilai Kinerja Kelurahan		Mean	SD	Minimum	Maksimum
Empirik	Baik	103.50	7.80	84.00	123.00
	Sangat Baik	37.00	8.60	94.00	137.00
Hipotetik		97..50	23.40	39.00	156.00

Katagorisasi Skor Total KINERJA Kelurahan dengan nilai BAIK



Katagorisasi Skor Total KINERJA Kelurahan dengan nilai SANGAT BAIK



Dari tabel di atas diperoleh kesimpulan bahwa total kinerja aspek responsivitas pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik adalah sedang (Mean = 103,50), begitu pula pada Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik memperlihatkan kualitas total kinerja pada kategorisasi tinggi (Mean = 115,50). Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa total kinerja pada Kelurahan kinerja Lurah baik lebih rendah dari total kinerja pada Kelurahan dengan kinerja sangat baik.

C.3. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan jumlah sampel dari masing – masing sampel maka digunakan teknik analisis statistik non parametrik . Untuk menguji signifikansi perbedaan antara skor Kelurahan dengan kinerja baik dan sangat baik digunakan uji Mann-whitney U .

Tabel 4.49

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
total revisi	36	113.61	16.130	90	145
total skor akuntabilitas	36	50.47	8.108	37	66
total skor akseptabilitas	36	29.78	4.376	25	39
total skor responsifitas	36	33.36	4.630	25	43
nilai kinerja lurah	36	1.50	.507	1	2

Tabel 4.50.

Mann-Whitney Test

Ranks

	nilai kinerja lurah	N	Mean Rank	Sum of Ranks
total revisi	baik	18	11.50	207.00
	sangat baik	18	25.50	459.00
	Total	36		
total skor akuntabilitas	baik	18	11.94	215.00
	sangat baik	18	25.06	451.00
	Total	36		
total skor akseptabilitas	baik	18	12.33	222.00
	sangat baik	18	24.67	444.00
	Total	36		
total skor responsifitas	baik	18	10.75	193.50
	sangat baik	18	26.25	472.50
	Total	36		

Test Statistics^b

	total revisi	total skor akuntabilitas	total skor akseptabilitas	total skor responsifitas
Mann-Whitney U	36.000	44.000	51.000	22.500
Wilcoxon W	207.000	215.000	222.000	193.500
Z	-3.994	-3.745	-3.553	-4.473
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.000 ^a	.000 ^a	.000 ^a	.000 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: nilai kinerja lurah

Dari tabel di atas terlihat bahwa skor kinerja antara Kelurahan dengan kinerja baik dengan kinerja sangat baik diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan tingkat kinerja Kelurahan ($p=0,000 < 0.05$). Ketiga aspek dari kinerja pada tabel di atas juga menunjukkan taraf signifikansi kurang dari 0,05 ($p=0,000$).

Dengan demikian hipotesa yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat kinerja Lurah antara Kelurahan yang tergolong Lurah dengan kinerja baik dengan Kelurahan yang tergolong Lurah dengan kinerja sangat baik tidak terbukti. Apa yang dilakukan oleh tim penilai terhadap kinerja Lurah secara empiris teoritik sudah sesuai dengan hasil penelitian dengan terdapatnya perbedaan yang signifikan antara kedua sampel.

D. Diskusi

Pemerintah Kelurahan sebagai salah satu bagian dari birokrasi publik, merupakan suatu wilayah administratif yang kedudukannya berada di paling bawah dalam struktur organisasi pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal demikian menuntut konsekuensi pada penempatan Kelurahan sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat atau dengan perkataan lain organisasi Kelurahan merupakan wajah depan dalam penyelenggaraan otonomi daerah, sehingga berbagai bentuk pelayanan harus diselenggarakan dengan prima atau berdaya guna dan berhasil guna.

Kelurahan dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat , mempunyai kedudukan, peran dan fungsi Kelurahan, yaitu :

1. Sebagai sumber data dan informasi di tingkat dasar ;
2. Pusat pertumbuhan dan peningkatan jiwa gotong royong di segala bidang;
3. Pusat pemberdayaan masyarakat di bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Lurah sebagai pemimpin pemerintahan di tingkat bawah seharusnya mempunyai, atau dituntut mempunyai pengetahuan (*skill*) dan kemampuan (*ability*) agar dapat membawa organisasi yang dipimpinnya sampai kepada visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu setiap Lurah harus bisa mewujudkan *quality of work life* di dalam organisasi yang dipimpinnya ataupun terhadap lembaga-lembaga tingkat Kelurahan termasuk warga masyarakat yang dipimpinnya. Kemampuan Lurah akan sangat mempengaruhi dinamika

masyarakat dan kinerja, baik pada organisasi Pemerintah Kelurahan, maupun *kinerja Lurah* sebagai pejabat pemerintah (pimpinan) pada organisasi Pemerintah Kelurahan..

Dalam memberdayakan Pemerintahan Kelurahan dan mendongkrak kualitas sumber daya manusia dari Lurah beserta perangkatnya, Pemerintah Kota Semarang telah melakukan berbagai macam upaya, antara lain dengan jalan menyerahkan sebagian tugas pemerintahan oleh Walikota Semarang kepada para Lurah, penyelenggaraan pelatihan-pelatihan teknis bagi para Lurah dan perangkatnya, serta melaksanakan evaluasi terhadap kinerja dari Lurah yang bersangkutan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Pemerintahan Kelurahan Sekretariat Daerah Kota Semarang yang melaksanakan evaluasi kinerja Lurah terhadap 177 Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang dan telah dilaksanakan pada sekitar akhir bulan April sampai dengan awal bulan Mei Tahun 2001, dari data hasil scoring dari hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut, terlihat seolah-olah 177 orang Lurah yang dievaluasi kinerjanya sebagian besar ternyata baik hasilnya, sedangkan yang cukup baik ada 60 orang, dan tidak ada seorangpun yang mendapat sebutan kurang. Meskipun selama ini telah kita ketahui, bahwa sebetulnya masih sering terjadi permasalahan/kasus kejadian terkait dengan kinerja Lurah, baik yang dilaporkan secara langsung oleh masyarakat, maupun yang diekspose oleh Mass Media. Ini merupakan bukti bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut hasilnya tidak akurat, dan juga

menunjukkan adanya permasalahan berkaitan dengan masih rendahnya tingkat kualitas kemampuan sumber daya manusia dari Lurah yang bersangkutan.

Ketidak akuratan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut dapat disebabkan karena kekeliruan dalam menentukan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja, maupun kekeliruan dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Lurah tersebut. Dengan berbagai pertimbangan sebagaimana yang telah diuraikan tersebut di atas, maka penulis melaksanakan suatu penelitian yang mendalam berkaitan dengan kinerja Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang.

Adanya perubahan paradigma desentralisasi sesuai UU Nomor 22 Tahun 1999 perlu diantisipasi dengan mempersiapkan perangkat daerah agar cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut, yang diawali dari peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Guna mengantisipasi perubahan dimaksud, maka Lurah yang merupakan salah satu perangkat daerah, dalam melaksanakan misinya dituntut memiliki kreativitas, semangat pelayanan dan jiwa wirausaha sebagai salah satu strategi untuk dapat mewujudkan masyarakat yang sejahtera.

Sebagaimana didasarkan hasil evaluasi kinerja Lurah pada tahun 2001 , Pemerintah Kota Semarang sudah pernah melakukan kegiatan penilaian kinerja Lurah yang menggunakan kriteria penilaian , antara lain :

1. Ketaatan
2. Keberhasilan

Dengan kriteria lebih jelas pada lampiran penilaian kinerja Lurah .

Diperkirakan pelaksanaan evaluasi kurang akurat karena kemungkinan kesalahan dalam penentuan indikator . Berdasar asumsi tentang ketidak akuratan hasil evaluasi kinerja Lurah, maka peneliti telah melakukan penelitian guna melihat perbedaan tingkat kinerja Lurah dengan dasar konsep dan teori yang peneliti paparkan sebagai dasar alur berpikir . Tingkat perbedaan Kinerja Lurah antara Kelurahan yang tergolong sangat baik dengan Lurah yang tergolong baik dari hasil capaian kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang di dapatkan data yang telah peneliti analisis pada sub pokok bahasan sebelumnya. Adapun penjelasan rinci peneliti paparkan pada sub bahasan diskusi ini.

Dari analisis data hasil pengumpulan jawaban kuesioner yang diberikan peneliti pada responden dari masing – masing kelompok sample dapat peneliti simpulkan apa yang telah dilakukan oleh tim evaluasi capaian kinerja Lurah sudah sesuai dengan teori dan konsep , Pada hasil analisis uji beda dari ketiga aspek sebagai indikator kinerja Lurah ditemukan adanya tingkat perbedaan yang signifikan pada capaian kinerja antara Lurah dengan kinerja baik dengan Lurah dengan kinerja sangat baik. Berdasar beberapa teori pendukung berkaitan dengan beberapa hal yang mendukung kinerja Lurah ,Lurah dengan kriteria capaian kinerja sangat baik memang mempunyai tingkat kinerja lebih baik dari Lurah dengan capaian kinerja Lurah dengan kriteria capaian kinerja baik.

Pokok masalah kinerja seperti telah disebutkan oleh Dessler dengan anggapan bahwa kinerja yang baik merupakan cermin bahwa seseorang mempunyai kapasitas dan kapabilitas yang baik dalam melaksanakan tugasnya (*akuntabel*), peka terhadap aspirasi dan kebutuhan dari lingkungan internal

maupun eksternal (*responsif*), sehingga yang bersangkutan bisa diterima oleh lingkungannya (*akseptabel*). Jika kinerja tidak sesuai dengan standar yang telah dibakukan, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kembali *progress report* selanjutnya menyusun rencana peningkatan kinerja kembali (Dessler,1992;83)

Secara terperinci apa yang ada dalam kancah penelitian ini menguatkan teori yang dikatakan oleh *J.B. Gharley* berkaitan dengan akuntabilitas Lurah dalam kinerjanya. Menurutnya (dalam Gibson ,1996) , akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggung jawabkan oleh Lurah , mengapa pertanggung jawaban harus diserahkan, kepada siapa pertanggung jawaban tersebut diserahkan, siapa yang bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggung jawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai, dan lain sebagainya. Konsep pelayanan dalam akuntabilitas belum memadai sehingga harus diikuti dengan jiwa *entrepreneurships* pada pihak-pihak yang melakukan akuntabilitas. Akuntabilitas juga merupakan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik.

Penekanan indicator akuntabilitas kinerja Lurah dikatakan oleh *Sirajudin H. Saleh dan Aslam Iqbal*, (1984) akuntabilitas sebetulnya merupakan sisi-sisi sikap dan watak kehidupan manusia yang meliputi :

- a. *Akuntabilitas intern seseorang*, yang merupakan pertanggung jawaban orang tersebut kepada Tuhannya. Akuntabilitas yang demikian ini meliputi pertanggung jawaban sendiri mengenai segala sesuatu yang dijalankannya, hanya diketahui dan dipahami oleh dia sendiri, sehingga akuntabilitas intern ini disebut juga akuntabilitas spiritual. Semua tindakan akuntabilitas spiritual didasarkan pada hubungan seseorang dengan Tuhan, namun apabila betul-betul dilaksanakan dengan penuh iman dan takwa, kesadaran akan akuntabilitas spiritual ini akan memberikan pengaruh yang sangat besar pada pencapaian kinerja orang tersebut. Dengan kata lain, melalui kesadaran akan akuntabilitas intern atau spiritual, seorang pegawai akan dengan senang hati melakukan pekerjaan dan tugas-tugasnya dengan sebaik-baiknya. Tugas-tugas bukan hanya dikerjakan sebatas apa yang telah ditentukan,
- b. *Akuntabilitas ekstern seseorang*, adalah akuntabilitas orang tersebut kepada lingkungan, baik lingkungan formal/ organisasi (atasan-bawahan) maupun lingkungan masyarakat/publik. Akuntabilitas ekstern ini terdiri dari :
- 1) *Internal Accountability to the public servant's own organization*, dimana akuntabilitas ini pada setiap tingkatan organisasi, petugas pelayanan publik diwajibkan untuk akuntabel kepada atasannya dan yang mengontrol pekerjaannya. Sehingga diperlukan komitmen dari seluruh petugas untuk memenuhi kriteria

pengetahuan dan keahlian untuk pelaksanaan tugas-tugasnya sesuai dengan posisi tersebut.

- 2) *External Accountability to the individuals and organization outside public servant's own organization.* Akuntabilitas disini mengandung pengertian akan kemampuan untuk menjawab setiap pertanyaan yang berhubungan dengan capaian kinerja pelaksanaan tugas dan wewenang. Untuk itu, selain kebutuhan akan pengetahuan dan keahlian yang telah disebutkan sebelumnya, juga dibutuhkan komitmen untuk melaksanakan kebijakan dan program-program yang telah ditentukan / dipersyaratkan sebelum dia memangku jabatan tersebut.

Pada indikator akseptabilitas, temuan yang di dapatkan dari penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara kenyataan dengan teori yang disebutkan oleh beberapa ahli yang secara implisit dapat dirumuskan dalam tiga hal penting. Tiga hal penting tersebut merupakan titik tolak dalam penelitian kinerja Lurah yang di dalamnya mencakup, antara lain :

1. Kemampuan dalam melakukan komunikasi dan motivasi ;
2. Sikap dan perilaku ;
3. Kemampuan melakukan *adjustment* / penyesuaian mekanisme kerja.

Ketiga hal tersebut menunjukkan adanya kesesuaian dengan kenyataan yang terjadi dalam kancah penelitian . Penguatan ini memberi penekanan pada pentingnya seorang Lurah memperhatikan indikator akseptabilitas dalam upaya mencapai tujuan kinerjanya.

Berkaitan dengan indikator responsivitas, dalam penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian antara kenyataan dalam kancah penelitian dengan teori sebagai landasan penelitian ini. Seperti yang disampaikan oleh *Clifford T. Morgan* (1977;56) bahwa “ Responsiveness adalah tendensi untuk memberi reaksi yang positif (menguntungkan) atau negatif (tidak menguntungkan) terhadap orang-orang, obyek atau situasi-situasi tertentu. Oleh karenanya, sikap merupakan suatu tendensi untuk memberi reaksi yang bersifat emosional dalam arah tertentu “. Suatu definisi lain mengatakan “ Respons dinilai sebagai suatu jawaban yang disampaikan oleh individu terhadap suatu rangsangan atau situasi yang mengemukakan beberapa pertanyaan yang dipermasalahkan .

Apa yang perlu menjadi perhatian Lurah secara khusus adalah adanya rasa tanggap Lurah dengan apa yang menjadi kebutuhan masyarakatnya. Kebutuhan masyarakat inilah yang oleh Lurah diharapkan menjadi visi kinerja Kelurahan. Visi Kelurahan dibentuk untuk menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa keterpaksaan. Visi sebagai model tujuan masa depan harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi Kelurahan beserta masyarakatnya. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka setiap penyelenggara pemerintahan harus mempunyai misi yang jelas. Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus dengan langkah – langkah strategis guna memperoleh capaian kinerja yang optimal. Dalam konteks penelitian ini, Kelurahan sebagai organisasi publik, proses perumusan misi suatu organisasi publik / instansi pemerintahan harus

memperhatikan masukan pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang penyesuaian sesuai dengan tuntutan masyarakat sebagai faktor lingkungan dan sasaran program. Proses pengembangan misi memerlukan banyak masukan/input sebagai indikator kepekaan Lurah pada masyarakatnya. Indikator yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat responsivitas Lurah dalam penelitian ini secara empirik merupakan hal yang memang perlu menjadi perhatian Lurah. Beberapa indikator yang dapat dirumuskan sebagai hal penting pendukung faktor responsivitas Lurah , mencakup :

- a. Kesesuaian antara pelayanan yang dilakukan dengan kebutuhan masyarakat ;
- b. Kecocokan antara pelaksanaan program kegiatan dengan prosedur atau ketentuan yang berlaku ;
- c. Sikap dan perilaku yang peka / tanggap terhadap aspirasi masyarakat;
- d. Tingkat kemampuan berkomunikasi & melakukan adjustment.

Dari ketiga faktor sebagai indikator pendukung kinerja Lurah dapat disimpulkan bahwa Lurah harus memperhatikan faktor akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas yang merupakan syarat mutlak dalam mencapai kinerja yang optimal. Tinjauan umum tentang kinerja sebagai suatu fungsi seseorang sebagi bagian dari system organisasi dengan apa yang dia miliki dan konteks psikologis yang melekat di dalamnya menjadi kajian dalam penelitian ini.

Seperti yang dikatakan oleh *Scermerpharm / Hunt / Osborn* bahwa kinerja dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor antara lain :

- a. *Faktor-faktor Individu* yang terdiri dari : 1) kemampuan dan keahlian ; 2). latar belakang dan 3). demografi
- b. *Faktor-faktor Psikologi* yang terdiri dari : 1). sikap ; 2). kepribadian; 3). pembelajaran dan 4). motivasi
- c. *Faktor-faktor Organisasi* yang terdiri dari : 1). sumber daya ; 2). kepemimpinan ; 3). penghargaan ; 4). struktur dan 5). *job design*.

Dari hasil penelitian menunjukkan adanya kesesuaian teori tersebut dengan keadaan riil dalam kancah penelitian. Dalam hal ini didukung kuat adanya pengaruh faktor kemampuan yang dimiliki oleh Lurah memang sangat mendukung dalam capaian hasil kerja. Latar belakang baik dari sisi sosial maupun pengalaman hidupnya menunjukkan adanya kontribusi yang mendukung kinerja.

Faktor psikologis yang di dalamnya mencakup : sikap , kepribadian, pembelajaran dan motivasi syarat mutlak bagi Lurah untuk dapat mencapai optimalisasi kinerja. Sikap keseharian maupun sikap ketika Lurah bertindak menjadi tolok ukur baik bagi bawahan, masyarakat maupun diri Lurah sendiri dalam upaya mencapai hasil kerja yang diharapkan. Kepribadian sebagai respresentatif diri Lurah sebagai individu merupakan tolakan yang juga menjadi kriteria penilaian terhadap kinerja Lurah sebagai bagian organisasi. Pribadi yang mampu menunjukkan dedikasi dan keteladanan merupakan kunci pokok keberhasilan Lurah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya..

Pada kajian motivasi, Lurah dituntut memiliki motivasi bagi dirinya sendiri maupun memobilisasi anggota organisasi serta masyarakat untuk dapat memberikan kontribusi nyata bagi tiap langkah kebijakan organisasi. Apa yang menjadi harapan masyarakat adalah suatu hal yang memotivasi Lurah dan anggota organisasi lainnya melaksanakan kinerja dengan optimal.

Seorang Lurah dalam menjalankan kinerja sebagai bentuk tanggung jawabnya pada kenyataannya dipengaruhi kuat oleh faktor organisasi. Faktor organisasi pada penelitian ini menunjukkan adanya kesesuaian dalam kancah penelitian dengan teori yang diutarakan oleh para ahli. Organisasi kelurahan di dalamnya mencakup segenap sumber daya diarahkan guna mencapai tujuan organisasi. Lurah sebagai pemimpin dibutuhkan peran kepemimpinan yang memang menjadi andalan dalam mengendalikan arah organisasi. Penghargaan bagi anggota organisasi maupun pada masyarakat menjadi acuan guna meningkatkan hasil kerja Kelurahan..

Sebagai suatu organisasi, kelurahan dengan struktur dan *job design*nya merupakan suatu hal penting bagi pencapaian kinerja Lurah. Dalam hal ini struktur kelurahan harus dapat melaksanakan apa yang menjadi tugas sesuai dengan kesepakatan serta aturan dalam organisasi. Apa yang mesti dibangun adalah konsep tanggung jawab profesional dalam menjalankan kinerja sebagai pelayan publik. Apa yang menjadi kebutuhan masyarakat agar senantiasa diperhatikan serta sebisa mungkin diupayakan dalam pemenuhannya.

Organisasi pemerintah adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat (*public service*), mulai dari lapisan masyarakat yang

paling bawah sampai dengan yang paling atas. Seiring dengan era reformasi dan era otonomi daerah ini, masyarakat banyak menuntut agar pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut, tentunya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawai, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan semakin baik pula kinerja organisasi.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Pembahasan mengenai kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang merupakan hal menarik untuk dikaji . Kemampuan Lurah akan sangat mempengaruhi dinamika masyarakat dan kinerja, baik pada organisasi Pemerintah Kelurahan, maupun kinerja Lurah sebagai pejabat pemerintah (pimpinan) pada organisasi Pemerintah Kelurahan.

Sebagai daerah otonom, Kota Semarang yang merupakan Ibukota dan pintu gerbang Propinsi Jawa Tengah harus dapat mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya menurut prakarsa sendiri dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh sebab itu Pemerintah Kota Semarang harus mampu menggali dan memberdayakan potensi yang ada untuk dapat meningkatkan pembangunan di segala sektor serta meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Pemerintahan Kelurahan Sekretariat Daerah Kota Semarang yang melaksanakan evaluasi kinerja Lurah terhadap 177 Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang dan telah dilaksanakan pada sekitar akhir bulan April sampai dengan awal bulan Mei Tahun 2001. Dari data hasil scoring dari hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut, terlihat seolah-olah 177 orang Lurah yang dievaluasi kinerjanya sebagian besar ternyata sangat baik hasilnya (122 Lurah),

sedangkan yang baik ada 52 orang, dan tidak ada seorangpun yang mendapat sebutan kurang. Meskipun selama ini telah kita ketahui, bahwa sebetulnya masih sering terjadi permasalahan/kasus kejadian terkait dengan kinerja Lurah, baik yang dilaporkan secara langsung oleh masyarakat, maupun yang diekspose oleh Mass Media. Ini merupakan bukti bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut hasilnya tidak akurat, dan juga menunjukkan adanya permasalahan berkaitan dengan masih rendahnya tingkat kualitas kemampuan sumber daya manusia dari Lurah yang bersangkutan.

Ketidak akuratan hasil pelaksanaan evaluasi kinerja Lurah tersebut dapat disebabkan karena kekeliruan dalam menentukan indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja, maupun kekeliruan dalam menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Lurah tersebut.

Dengan berbagai pertimbangan sebagaimana yang telah diuraikan tersebut di atas, maka peneliti melaksanakan suatu penelitian yang mendalam berkaitan dengan kinerja Lurah di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Di samping itu, permasalahan yang akan diteliti sangat berkaitan dengan permasalahan yang ada dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, sehingga masih termasuk dalam ruang lingkup ilmu Administrasi Publik. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja Lurah pada tahun 2001, Pemerintah Kota Semarang sudah pernah melakukan kegiatan penilaian kinerja Lurah yang menggunakan kriteria penilaian, antara

lain :

1. Ketaatan
2. Keberhasilan

Diperkirakan pelaksanaan evaluasi kurang akurat karena kemungkinan kesalahan dalam penentuan indikator . Berdasar asumsi tentang ketidak akuratan hasil evaluasi kinerja Lurah, maka peneliti akan melihat perbedaan tingkat kinerja Lurah dengan dasar konsep dan teori .

Berdasar identifikasi permasalahan , perumusan permasalahan yang akan diteliti berkaitan dengan tingkat capaian kinerja yang berbeda dari dua kategori capaian kinerja Lurah yang sangat baik dan baik pada wilayah Pemerintah Kota Semarang. Pada kategori Kinerja Lurah sangat memuaskan dalam penelitian ini peneliti abaikan dengan asumsi bahwa jumlahnya sangat kecil dan menghindarkan bias karena tidak sebanding dengan jumlah pada hasil kinerja Lurah lainnya.

Dari hasil analisis dan pembahasan dapat peneliti simpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan kinerja Lurah pada kedua kategori Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
2. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan aspek akuntabilitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua kategori Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik.

3. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan aspek akseptabilitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua kategori Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
4. Terdapat perbedaan yang signifikan berkaitan dengan aspek responsivitas sebagai pendukung kinerja Lurah pada kedua kategori Kelurahan. Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah sangat baik terbukti secara empirik dan teoritis mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dari Kelurahan dengan kategori kinerja Lurah baik
5. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor individu yang mencakup kemampuan Lurah dengan didasari mental yang berorientasi pada tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya
6. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis yang mencakup sikap dan perilaku Lurah, proses kegiatan sebagai pembelajaran serta motivasi Lurah dan upaya Lurah menggerakkan motivasi anggota organisasi (bawahan) dan masyarakat dalam mendukung kinerja Lurah.
7. Kinerja Lurah sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi yang mencakup pemanfaatan sumber daya, kepemimpinan sebagai modal manajemen organisasi., kemampuan berkomunikasi dan memotivasi serta pelaksanaan kegiatan berdasar struktur dan *job design* sebagai optimalisasi pelaksanaan tanggung jawab organisasi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini, apabila diharapkan kinerja Lurah pada wilayah Pemerintah Kota Semarang dapat mencapai tingkat yang baik, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Unsur akuntabilitas, akseptabilitas dan responsivitas merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh Lurah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya .Beberapa hal yang berkaitan dengan ketiga aspek tersebut secara empiris dapat ditunjukkan dengan tingkat kedisiplinan Lurah yang didasari kepada kemampuan yang dimilikinya. Hal ini diarahkan pada rasa tanggung jawab Lurah terhadap tugas dan fungsi secara organisasi maupun ketika berhadapan dengan masyarakat secara langsung.
2. Faktor Lurah sebagai individu dengan karakteristik faktor psikologis serta keadaan organisasi dalam ruang lingkup kerja Lurah merupakan hal penting yang perlu diperhatikan oleh Lurah. Kondisi ketiga faktor tersebut hendaknya di arahkan lebih berdaya guna dalam memberikan dukungan pada Lurah khususnya dan kinerja anggota organisasi Kelurahan pada umumnya. Sumber daya organisasi kelurahan lebih dioptimalkan guna mengantisipasi adanya permasalahan untuk dapat diatasi dengan sebaik-baiknya. .

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifudin, *Metode Penelitian*, Pustaka Pelajar, Jogjakarta, 1999.
- Darwin, Muhadjir, *Makalah Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial ; Implementasi Kebijakan*, PPK-UGM, Jogjakarta, 1993.
- Dessler, Gary, *Manajemen Personalia, Teknik dan Konsep Modern*, Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Erlangga, Edisi Ketiga, Jakarta, 1992.
- Donald, Mc & Lawton dalam Keban, Yeremias “ *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah* “, Fisipol UGM, Jogjakarta, 1995
- Dwiyanto, Agus, “*Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*”, (Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Pelayanan Publik oleh Jurusan Ilmu Administrasi Negara, FISIPOL UGM, Yogyakarta, 1995).
- Faisal, Sanafiah, *Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar dan Aplikatifnya*, YA3, Malang, 1990.
- Flipppo, Edwwn ,*Personal Management*, Mc Graw Hill Inc, Singapore, 1994
- Gibson, James, Ivanecvich dan James H. Donnelly. JR, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Binahapa Aksara Jilid I, Diterjemahkan oleh : Nunuk, Hadasni, Edisi Kedelapan, Jakarta, 1996
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta, 1981.
- Kerlinger, Fred, *Korelasi dan Analalisa Regresi Ganda*, terjemahan A. Taufiq, Nur Cahaya, Jogjakarta, 1987
- Moenir, *Pendekatan Mamusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta, 1987
- Moenir, H.A.S., *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta, 2000.
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rodakarya, bandung, 2001.

- Nitisemito, Alex. S, *Management Personalia (Manajemen SDM)*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1998.
- Osborne, David, and Plastrik, Peter, *Memangkas Birokrasi*, Seri Manajemen Strategi No. 3, PPM, Jakarta, 2000.
- Osborne, David, and Gaebler, Ted, *Reinventing Government*, Seri Manajemen Strategi No. 1, PPM, Jakarta, 2000.
- Saleh, Wantjik, K, *Undang-undang Nomor 5 tahun 1979 Tentang Pemerintahan Desa dan Undang-undang Nomor 5 tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan Di daerah*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1995.
- Scermerhon, John, *Management*, New York, 1996.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, *Metodologi Penelitian*, Bumi Aksara, Semarang, 1991
- Soedarsono, *Indeks Pembangunan Manusia Indonesia*, 1995.
- Susanto, Astrid S *Komunikasi Dalam Teori dan Praktek*, Jilid 1, Binacipta, Bandung, 1977
- Timpe, A.Dale, *Motivasi (Motivation)*, Seri 5 Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis, PT. Gramedia, Jakarta, 1993.
- Timpe, A.Dale, *Kinerja (Performance)*, Seri 6 Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis, PT. Gramedia, Jakarta, 1993.
- Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Alumni, Bandung, 1979.

Dokumen , Lembaran, Peraturan, dan lain - lain

Bagian Pemerintahan Kelurahan Setda Kota Semarang, *Laporan Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Lurah se Kota Semarang*, Semarang, 2001.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Modul 1 – 5 Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*, Jakarta, 2000.

Lembaga Administrasi Negara – Republik Indonesia, *Reinventing Government*, Bahan Diklat SPAMA, LAN, Jakarta, 1999.

Undang-undang Nomor 5 tahun 1979 *Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Desa*.

Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah*.